



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم الإقتصادية



الموضوع

أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (المسار)
تخصص: مالية و اقتصاد دولي

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

نصيرة عقبة

زرارة انتصار

رقم التسجيل:/2013
تاريخ الإيداع



الشكر و التقدير



أرفع شكري بداية و ختاماً لله عز و جل على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل فالحمد لله كثيراً مباركاً.

و بعد الشكر لله أتقدم بالامتنان و التقدير الى أستاذي الذي أحترمه كثيراً نصيرة عقبه.

و أشكره على قبوله الاشراف على هذا العمل ، و على كل ما قدمه لي من توجيهات ، فلا أملك له جزاء ا بل أحر الشكر و الثناء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى مسؤولي و اطارات مؤسسة كوسيدار للأنايب و خاصة السيدة: ريان كريمة ، التي أسهمت كثيراً في اثناء هذا الموضوع من خلال توجيهاتها و اقتراحاتها ، و كذا توفير مختلف الوثائق المتعلقة بالموضوع الذي تناولناه.



الاهداء



إلى التي حملتني وهنا و أهدتها الحياة التعب و
الحرمان ، فأهدتني الدفء و الحنان ، إلى التي خصها
الله بالشرف الرفيع والعز المنيع ، إلى التي ضحت
وفتحت لي أبواب النجاح وكانت بدعائها في
الليل والنهار سر نجاحنا ، إلى التي تحمل أحلى
الكلمات في الوجود ، إليك يا أغلى شيء في
الوجود ، إليك يا حبيبتي حفظك الله " أمي " .

الى الذي ألبسني ثوب المعرفة ، و رمى بي الى
شاطئ العلم و الأمان ، الذي طالما سره نجاحي ، و
ما أجاد التعبير عن فرحته و أفهمه من سكوته
أغلى أب ، " أبي " العزيز .

أبقاهما الله لنا و أطال في عمرهما

الى أجمل ما منحني الدنيا و أعز ما أحب من
شاركوني أمومة والدتي و أبوة والدي ، عمر
، جمال ، سعيد ، رمزي ، باية ، فايزة ، دلال ، حكيمة
، زهار ، سميرة .

الى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية زوجات اخوتي
ريمة ، سناء ، أسماء ، كريمة .

الى كل احفاد العائلة كبيرا و صغيرا .

الى أحلى و أروع و أحب صديقات على قلبي حورية
، صفاء ، عائشة ، ربعة ، فطيمة ، سميرة .

الى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

أهدي ثمرة جهدي

ملخص

تقوم المعلومة المالية بدور هام في تحسين أداء المؤسسات و تحقيق أهدافها ؛لأن دقتها و جودتها هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة و بالتالي فان المعلومات المالية تلعب دورا يتمثل في ترشيد القرارات و ذلك من خلال التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة ، التي تتضمن معلومات تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة و من أجل فهم تلك المعلومات التي تقدمها القوائم المالية و استخدامها بشكل صحيح في اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها ، فان المستخدم يلجأ الى عملية تحليل المعلومات عن طريق حساب بعض المؤشرات المالية التي تكون أكثر دلالة و توضح العلاقة بين مختلف عناصر القوائم المالية.

و على هذا الأساس فان موضوع الدراسة تعلق بكيفية التأثير على أهداف المؤسسة الاقتصادية بناءا على مخرجات النظام المالي و قراراتها المالية ،مع محاولة معالجة هذا الموضوع على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاستعانة بمناهج البحث العلمي المتمثلة في المنهج الوصفي و استخدام المقابلة التي تمثل احدى أدواته و كذلك المنهج التحليلي.

و لقد توصلنا من خلال دراستنا في النهاية الى أهم النتائج التالية:

- تولى القرارات المالية عناية كبيرة عند اتخاذها فهي جوهر عمل الادارة المالية.
- يعتبر التحليل المالي الأداة الفعالة في جمع المعلومات المالية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- تختلف أولويات تحقيق الأهداف من مؤسسة الى أخرى و التي تتمثل في النمو ،الاستقلالية المالية و المروددية.

الكلمات المفتاحية:

- القرارات المالية
- أهداف المؤسسة
- المعلومة المالية
- التحليل المالي
- الهيكل المالي

Résumé

L'information financière joue un rôle très important dans l'amélioration du travail des entreprises et

Ensuite pour avoir de vrai état de rapport sur différentes listes d'entreprises dans la situation financière est assurée de bonne image.

Pour comprendre cette information donnée par les rapports financiers et l'utiliser de bonne, l'utilisation doit prendre en statistiques financiers qui montrent les listes de différents rapports financiers selon les coûts de l'entreprise.

L'état financier (réel) des entreprises aide (les responsables) à prendre des décisions sur la listing rapport financier.

À partir de cela, le propos de cette étude concerne comment influencer les objectifs de l'entreprise sur la base des résultats du système financier et les décisions financières, avec une tentative pour résoudre ce problème sur l'une des entreprises économiques algérienne, utilisant des méthodes de recherche scientifique de l'approche descriptive et l'utilisation de l'entrevue, ce qui représente l'un des outils, avec l'approche analytique.

Et nous avons constaté finalement à travers notre étude résultat les plus importants suivants :

- Les décisions financières ont pris grand soin lors de l'essence du travail de l'administration financière.
- L'analyse financière est un outil efficace dans la collecte de l'information financière pour prendre des décisions appropriées.
- Les priorités pour atteindre les objectifs diffèrent d'une institution à l'autre, et c'est la croissance, l'indépendance financière, la rentabilité.

Les mots clés :

- Les décisions financières
- objectifs de l'institution
- L'information financière
- L'analyse financière
- La Structure financière

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	<p>الشكر و التقدير الاهداء الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الفرنسية فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال فهرس الملاحق</p>
	<p>المقدمة العامة [ص ب- ص و]</p>
	<p>الفصل الأول مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية [ص 2 - ص 45]</p>
2	تمهيد
19-3	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات
8-3	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات و أنواعها
4-3	الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
8-4	الفرع الثاني: أنواع القرارات
12-8	المطلب الثاني: مسؤوليات المدير المالي و أهمية عملية اتخاذ القرار
11-8	الفرع الأول: مسؤوليات المدير المالي
12-11	الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
14-12	المطلب الثالث: محددات و مقومات عملية اتخاذ القرار
13-12	الفرع الأول: محددات اتخاذ القرار
14	الفرع الثاني: مقومات اتخاذ القرار
19-14	المطلب الرابع: الخصائص المشكلية و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

15	الفرع الأول: الخصائص المشكلية العامة في عملية اتخاذ القرار
19-15	الفرع الثاني: العوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرار
32-19	المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية
20-19	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية
22-20	المطلب الثاني: أهداف و أهمية القرارات المالية
21-20	الفرع الأول: أهداف القرارات المالية
22-21	الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية
24-22	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات المالية
32-25	المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية و أدواتها
31-25	الفرع الأول: أنواع القرارات المالية
32-31	الفرع الثاني: أدوات اتخاذ القرارات المالية
44-33	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإداري في اعداد المعلومة المالية
37-33	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية و مكوناته
34-33	الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية
37-34	الفرع الثاني: مكونات نظام المعلومات الإدارية
41-38	المطلب الثاني: قيمة المعلومة في اتخاذ القرارات
40-38	الفرع الأول: خصائص المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات
41-40	الفرع الثاني: أنواع القرارات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية
43-42	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في كل مراحل اتخاذ
44-43	القرارات
45	المطلب الرابع: أنظمة المعلومات الإدارية و فعاليتها في اتخاذ القرارات خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني	
تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها [ص 47 - ص 112]	
47	تمهيد
60-48	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
49-48	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
48	الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
49-48	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

52-49	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية و أهدافها
51-49	الفرع الأول: تصنيفات المؤسسة
52	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
60-53	المطلب الثالث: الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية و أهداف الادارة
55-53	المالية
60-55	الفرع الأول: مفهوم الوظيفة المالية الفرع الثاني: أهداف الادارة المالية
89-61	المبحث الثاني: دور السياسات المالية و الاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة القريبة و البعيدة
70-61	المطلب الأول: دور السياسات المالية في تحقيق أهداف المؤسسة قصيرة
65-61	الأجل
67-66	الفرع الأول: مفهوم السياسة المالية و أنواعها
70-67	الفرع الثاني: خصائص السياسة المالية الفعالة و متغيراتها
87-70	الفرع الثالث: البدائل المتاحة للسياسة المالية لتحقيق الأهداف المسطرة
	المطلب الثاني: دور الاستراتيجيات في تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل
72-70	الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية و الخصائص الأساسية للأهداف
73-72	الاستراتيجية
86-73	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرع الثالث: أنواع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة
89-87	المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية الرشيدة في ظل الاستراتيجيات و السياسات المالية
111-89	المبحث الثالث: التحليل المالي و دراسة الهيكل المالي لاتخاذ القرارات المالية
90-89	في المؤسسة الاقتصادية
97-90	المطلب الأول: تعريف التحليل المالي
102-98	المطلب الثاني: النسب المالية
99-98	المطلب الثالث: تعريف الهيكل المالي و العوامل المؤثرة فيه
102-99	الفرع الأول: تعريف الهيكل المالي
107-102	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الهيكل المالي
111-107	المطلب الرابع: تحليل المركز المالي طويل الأجل
112	

	المطلب الخامس: تحليل المركز المالي قصير الأجل خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايبب [ص113 – ص156]
113	تمهيد
128-113	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار
115-114	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها
115-114	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة
123-115	المطلب الثالث: فروع المؤسسة
128-123	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
139-128	المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايبب
131-128	المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية
	المطلب الثاني: تحليل الوضع المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات التوازن
132-131	المالي
	المطلب الثالث: تحليل وضعية مؤسسة كوسيدار للأنايبب بواسطة النسب
139-132	المالية
155-140	المبحث الثالث: دراسة أثر الوضعية المالية للمؤسسة على أهدافها
145-140	المطلب الأول: مراحل اتخاذ قرارات مؤسسة كوسيدار للأنايبب و أهدافها
	المطلب الثاني: مدى استخدام الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات المالية
152-145	لمؤسسة كوسيدار للأنايبب
	المطلب الثالث: القرارات المالية المطبقة من قبل المؤسسة و المسؤولين عن
155-153	تنفيذها
156	خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة العامة [ص157 – ص159]
	قائمة المراجع [ص161- ص165]
	قائمة الملاحق [ص166- ص181]

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	تصنيف المعلومات التي تقابل احتياجات المستويات الثلاثة من اتخاذ القرارات.	(1،1)
80	استراتيجيات النمو و التوسع.	(2،1)
83	استراتيجيات التريث و التأني و الاستقرار.	(2،2)
85	استراتيجيات التراجع و التقليلص.	(3،2)
88	الاستراتيجيات/السياسة المالية.	(4،2)
129	الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة من 2009 الى 2011.	(1،3)
131	التوازن المالي لمؤسسة كوسيدار للأنايب من 2009 الى 2011.	(2،3)
133	نسب النشاط خلال الفترة 2009-2011.	(3،3)
134	نسب الهيكل المالي من 2009 الى 2011.	(4،3)
136	نسب سيولة المؤسسة خلال الفترة 2009-2011.	(5،3)
137	نسب الربحية للمؤسسة خلال الفترة 2009-2011.	(6،3)
138	نسب المردودية من 2009-2011.	(7،3)
139	تطور الديون من 2009-2011.	(8،3)
147	تقسيم الانتاج على مختلف المشاريع.	(9،3)
150	لائحة مراقبة النتائج للسنة المالية 2012.	(10،3)
152	تقدم أعمال المشاريع لسنة 2012.	(11،3)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.	(1،1)
24	خطوات اتخاذ القرار المالي.	(2،1)
37	عناصر نظام المعلومات الادارية.	(3،1)
38	العلاقة بين نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرارات.	(4،1)
55	الدورة المالية.	(1،2)
67	متغيرات السياسة المالية.	(2،2)
78	استراتيجيات لتحديد وحدات الأعمال و الأنشطة.	(3،2)
109	الميزانية المالية.	(4،2)
124	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار للأنابيب.	(1،3)
141	المسار المختصر للمعلومة المالية في مؤسسة كوسيدار للأنابيب.	(2،3)
142	مراحل قرارات شراء المواد و اللوازم.	(3،3)
146	تقسيم الانتاج على الأنشطة.	(4،3)
148	تقسيم الانتاج على مختلف المشاريع.	(5،3)
149	نتيجة دورة سنة 2012.	(6،3)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
171-166	الميزانيات المالية للسنوات 2011،2010،2009	01
177-172	جداول حسابات النتائج للسنوات 2011،2010،2009	02
180-178	جداول الدخل الخاضع للضريبة للسنوات 2011،2010،2009	03
181	جدول متابعة المشتريات للمشروع ELR1	04

مقدمة عامة

تقوم الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية بمواكبة التطورات الفكرية و العلمية في المجالات المالية فتغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تخص اجراءات تدبير الموارد اللازمة الى وضعية تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و التمويل ،فأنواع القرارات المالية تنقسم الى قرار تمويلي الذي يرتبط بتحديد أفضل البدائل للحصول على الأموال بأفضل الشروط و أقل التكاليف ،و قرار استثماري يتعلق بتحديد أفضل بدائل الاستثمار التي تحقق عائد مرضيا و تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

و مع تطور المعلومات و مفاهيمها و أساليب جمعها و استغلالها فإن مفهوم القرارات تطور أيضا و اصبح أكثر تعقيدا ليتلاءم مع مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات ،هذه الأخيرة أصبحت نظاما مفتوحا يتلاءم مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها و يتأثر بها مما يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات المالية ،فالمؤسسة الاقتصادية تسعى جاهدة الى اتخاذ قرارات رشيدة و صائبة و في الوقت المناسب و تتجنب أي أعباء أو خسائر لتحقيق أهدافها المسطرة بصورة كاملة ،و بما أن المؤسسة توجد في بيئة كثيرة التقلب فأصبح من الضروري الاهتمام بالمشكل المالي المرتبط بحياة المؤسسة فلكي تستطيع المؤسسة الاستمرار بالإنتاج تبقى بحاجة الى مصادر مالية ،و بالتالي فإن نمو المؤسسة و نشاطها مرتبط مباشرة بقوة الادارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

و لكي تضمن المؤسسة بقائها ضمن محيط معين لابد من وجود برنامج استثماري يحدد الأهداف و الاستراتيجيات الأساسية بخصوص شراء و تجديد و تطوير أصولها الثابتة و هذا قصد المحافظة على طاقتها الانتاجية و الإيرادية و توسيعها و امكانية تحقيق هذا البرنامج تتوقف على الامكانيات المتاحة للتمويل فإذا كانت مصادر التمويل المتاحة غير محدودة فإن قرار تنفيذ المقترحات الاستثمارية لا يطرح أي مشكلة حيث يمكن قبول كل الاقتراحات التي تحقق عائدا يفوق تكلفة الانفاق الاستثماري و لكن تطرح المشكلة عندما تكون موارد التمويل محدودة ،فكل أهداف المؤسسة تركز في تحقيقها على وجود الرشادة و العقلانية في اتخاذ القرارات للحصول على الأموال و استعمالها و تحقيق التوازن المالي ،و هذا ما يجعلنا بصدد طرح التساؤل التالي:

مقدمة عامة

كيف يمكن التأثير على أهداف المؤسسة الاقتصادية بناءً على مخرجات النظام المالي و قراراتها المالية؟

و يمكن دراسة هذه الاشكالية و تحليلها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية؟ و هل تتم بصفة دائمة في المؤسسة

الاقتصادية؟

- فيما تنصب اهتمامات المدير المالي قبل اتخاذه أي قرار مالي؟

- ما هو دور السياسات و الاستراتيجيات المالية للمؤسسة في تحقيق أهدافها؟

- ما هو دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار؟

- ما مدى نجاعة الهيكل المالي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

و لتحديد متغيرات الدراسة بشكل أكثر تعمقا و تحليلا يمكن صياغة الفرضيات المساهمة في تحديد

مسار البحث و هي:

- تنجح المؤسسة في تحقيق أقصى عائد باستخدام مواردها المتاحة و بأقل تكلفة من خلال اتخاذ قرارات مالية مناسبة.

- المدير المالي هو المسؤول الرئيسي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة.

- تطبق المؤسسة سياساتها و استراتيجياتها الخاصة من أجل الوصول الى أهدافها.

- التحليل المالي يضمن للمؤسسة اتخاذ القرارات المالية السليمة.

- الهيكل المالي للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافها الآنية و المستقبلية.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع الى:

مقدمة عامة

1. تسليط الضوء على أهمية القرار المالي الذي يجعل المؤسسة تحتاط من المخاطر و تتجنب الوقوع في المشكلات.
2. محاولة التعرف على القيود التي تواجه القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.
3. التعمق أكثر في موضوع القرار المالي و الوقوف على تطبيقه ميدانياً.

أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

و تكمن الدوافع الرئيسية لاختيار الموضوع فيما يلي:

- ان الموضوع المختار ذو صبغة مالية و من ثم فهو يتعلق بنوع التخصص العلمي الذي ندرسه.
- محاولة ابراز أهمية القرارات المالية على تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية و تحقيق أهدافها.
- التعرف على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة و فهم طرق نجاحها و سبل تطورها.

الدراسات السابقة:

لإنجاز هذا البحث استعنا ببعض الدراسات التي تمس مختلف جوانب الموضوع و هي كالتالي:

- ✓ رحمون هلال ،المحاسبة التحليلية:نظام معلومات لتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2005 ،عالجت هذه الأطروحة مفاهيم حول التنظيم،المؤسسة و التكاليف و موقع المحاسبة ضمن نظام معلومات المؤسسة و كذلك أنظمة المعلومات للتسيير و الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار.
- ✓ عدوي هاجر ،محددات الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2010/2011 ،تناولت هذه المذكرة مصادر تمويل المؤسسة و قياس تكلفتها و القرارات

مقدمة عامة

المالية و خصائص الهيكل المالي و العوامل المتحكمة فيه ،كما دعمت بدراسة السلوك التمويلي للمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز .

✓ رزقي محمد ، أثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2007/2008 فان موضوع هذه الدراسة تعلق بأثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة من خلال معيار خلق القيمة ،مع محاولة اختبار هذا الأثر على مستوى عينة من المؤسسات الخاصة و العمومية حيث تم قياس القيمة عن طريق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة الذي يتوافق مع الاقتصاديات الانتقالية .

✓ خليلى فاطمة الزهراء ، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في ادارة المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للمياه) ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،المركز الجامعي ،المدية ،2006/2007 ،عالجت هذه المذكرة اتخاذ القرارات المالية و منهج الادارة المالية الحديثة و تناولت التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية و أما الجزء التطبيقي فخصص لدراسة حالة الجزائرية للمياه.

منهجية الدراسة:

من أجل القيام بدراستنا استخدمنا المنهج الوصفي لإبراز و وصف مختلف الجوانب المتعلقة بالقرار المالي في المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيق أهدافها ،كما يمكننا أن نتعمق في مختلف جوانب الموضوع و كشف أبعاده و طريقة سيرورته من خلال دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا بتحليل مختلف الوثائق و البيانات و المعلومات الفعلية لها ،معتمدين في ذلك بالمنهج التحليلي،و استنتاج أهم المعلومات الخاصة بالدراسة بإعداد تقنية مقابلة بطرح مجموعة من الاسئلة على مسؤولي مؤسسة كوسيدار للأنابيب ؛ التي تعتبر احدى أدوات المنهج الوصفي من أجل جمع مختلف البيانات و المعلومات اللازمة.

أما ادوات الدراسة فتم الاعتماد على الكتب باللغة العربية و الأجنبية و المذكرات العلمية و بعض مواقع الانترنت و المعلومات و البيانات "الميزانيات المالية" و مختلف الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة كوسيدار للأنابيب.

صعوبات الدراسة:

مقدمة عامة

في أي دراسة بحث يقوم بها الطالب يواجه نوع من العراقيل تحد من اكتمال الصورة النهائية لبحثه من بينها ما يلي:

- عدم تطابق بعض الافكار و الآراء للأساتذة المناقشين في لجنة المتابعة مع الأستاذ المأطر.
- صعوبة ايجاد مؤسسة تصرح بالوضعية المالية الحقيقية لها و تدعم الطالب بجميع المعلومات التي يحتاجها و تغذي بحثه.

هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بالموضوع حاولنا تقسيم الدراسة الى فصلين في الاطار النظري و فصل ثالث تطبيقي، فتطرقنا في الفصل الأول الى مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية بمقسم بدوره الى ثلاث مباحث تناولنا في كل مبحث ما يلي: ماهية عملية اتخاذ القرارات، ماهية القرارات المالية، دور نظام المعلومات الاداري في اعداد المعلومة المالية، أما الفصل الثاني فخصص الى تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها من خلال ثلاث مباحث معنونة كالتالي: ماهية المؤسسة الاقتصادية، دور السياسات المالية و الاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة القريبة و البعيدة، التحليل المالي و دراسة الهيكل المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثالث تمثل في دراسة حالة لمؤسسة كوسيدار للأنابيب.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

تمهيد:

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا أساسيا في أي مؤسسة وتعتبر من المهام والأدوار الأساسية لأي مدير في المؤسسة على اختلاف أنواعها باستخدام نظام المعلومات الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه القرارات نجد القرارات المالية، بحيث أن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو اختيار أحد الحلول الممكنة لتمثيل موضوع معين أو تحقيق غرض ما لمواجهة موقف معين يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وذلك على ضوء مقدمات ومعطيات ومعلومات تساعد على حسن الاختيار وفي هذا الإطار قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يضم الأول ماهية عملية اتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني فقد خصص للقرارات المالية المتخذة في المؤسسة فقد أدرجنا فيه مختلف أنواع القرارات المالية والهدف من اتخاذها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى دور نظام المعلومات الإدارية في إعداد المعلومات المالية.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث وأصبحت المحرك الحقيقي لنشاطات المؤسسة، وهي عملية تتغلغل في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، ولهذا سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأنواعها

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهم تعاريف القرار وعملية اتخاذ القرار للفرقة بينهما و إلى أنواع القرارات حسب عدة تصنيفات:

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

يجب التمييز هنا بين القرار، واتخاذ القرار

1- القرار Décision : هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل، ويفترض ذلك القدرة على التعرف على الحل وتوليد بدائل مختلفة، وأيضا يفترض ذلك القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل¹.

2- اتخاذ القرار Décision taking : هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل ، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة ،وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب².

ويفضل البعض اضافة مصطلح صنع القرار décision making باعتبار أنه يشير إلى النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة، والبدائل، والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الاجراءات أو الخطوات أو العمليات الذهنية التي يمر بها المدير ماهي إلا تشغيل أو صناعة يقوم بها الفرد للقرار.

فلا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف القرار:

حيث يعرف " نيجرو" القرار الاداري بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين³.

¹ - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية ، بدون طبعة، الاسكندرية، 2008، ص 21.

² - نفس المرجع ، ص 22.

³ - رجب عبد الحميد والسيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الايمان، بدون طبعة ، الاسكندرية، 2000 ، ص 47.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

فمن خلال تعريف القرار الإداري، نستطيع تعريف عملية اتخاذ القرارات والتي تعتبر مهمة نتيجة التغييرات الكثيرة التي أصبح على رجال الأعمال الامام بها لاتخاذ القرار السليم فيعرفها " سيمون her bert simon" بأنها:

" نوع من التوفيق بين العناصر والقوى والعوامل التي لها أثر على القرار بالإضافة إلى أن ما تختاره من بديل لا يحقق الهدف التام أو الكامل في نهاية المطاف ولكنه من أفضل الحلول على كل حال يمكن التوصل إليه في ظل الظروف القائمة"¹
كما يمكن تعريفها بأنها:

" عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة، أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب"².
أيضا تعرف بـ:

" هي مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتراطة مع بعضها البعض على شكل سلسلة يقوم بها متخذ القرار ومن يساعده وبشكل لا يمكن معه تقديم أو تأخير مرحلة عن أخرى"³
وبالتالي من خلال هذه التعاريف يمكن أن تلخص تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما .

الفرع الثاني: أنواع القرارات:

هناك العديد من التطبيقات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات فنذكر منها ما يلي:

أولاً: قرارات وفق ظروف اتخاذها: بموجب هذا المعيار يمكن تصنيف القرارات إلى:

1- قرارات حالة التأكد: هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المرجو اتخاذه، وعليه فننتج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق⁴.

¹ - جاسم مجيد، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الاسكندرية ، 2001، ص 157.
² - شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء، الطبعة الأولى ، عمان، 2010، ص 29.

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع ، بدون طبعة، عمان، 2007، ص 284.
⁴ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان 2008، ص 79.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

2- قرارات حالة عدم التأكد: إن مثل هذه القرارات لا توفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة على المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوافر أية معلومة عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة الغير معروفة ، فيتخذ المدير قرارا غامضا لحظها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار اتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة وذلك حسب معايير نذكرها كالتالي:¹

* معيار التفاؤل: حيث يكون متخذ القرار متفائلا ويتوقع الحصول على أفضل النتائج

* معيار التشاؤم: حيث يكون متخذ القرار متشائما ويتوقع الحصول على أسوء النتائج

* معيار ليونيدهوربر: وهذا المعيار هو الجمع بين أفضل نتائج مع أسوء نتائج بافتراض أن معامل التفاؤل = (1) والتشاؤم = (0)

* معيار الندم: يتم في هذا المعيار تحديد أعلى ندم عند اختيار أي بديل ثم يختار متخذ القرار الندم الأقل ويستخدم في هذا المعيار نظام المصفوفات التي تستدعي بعض الخطوات الهامة في تحديد أعلى ندم ومن ثم اختيار أقل ندم.

* معيار لابلاس: وهو عبارة عن استخدام الوسط الحسابي في عملية اتخاذ القرار لتحديد البديل الأفضل.

3- قرارات في ظل المخاطرة: يقوم المدير المالي فيها بتطوير البدائل المتاحة ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل.²

ثانيا: قرارات وفق الهدف: وتصنف إلى نوعين:³

1- القرارات الفعالة: هي التي تتم على أساس مستوى الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى

لمفاهيم فكرية عالية مجردة، ومفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

2- القرارات الغير فعالة: وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، ومفاهيم جزئية لا

تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

ثالثا: قرارات وفق تنظيمها: وهي كالتالي:¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص 79

² - شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص 52.

³ - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، جامعة حلوان، بدون طبعة، الاسكندرية، 2009، ص 91.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

1- قرارات تنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن عن طريقها تفويض السلطة للآخرين، ويؤكد سلطته وقدرته على القيادة وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال وأنشطة أفرادها وتحديد صلاحياتهم وطريقة تعاملهم مع الجمهور كقرارات وزارة التعليم العالي لأسس القبول في الجامعة .

2- قرارات شخصية: وهي قرارات يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية، تتضمن القرارات الادارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تتضمنه القرارات التنظيمية .
رابعاً: قرارات على أساس المستوى الاداري: والتي تنقسم بدورها إلى: ²

1- القرارات التقليدية: والتي تضم نوعين:

أ- القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- القرارات غير التقليدية: والتي تنقسم كذلك إلى نوعين:

أ- القرارات الحيوية: وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الاداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لاشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف ،و أن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية ، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة و على جانب كبير من العمق والتعقيد ،وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

خامساً: قرارات حسب مجال العمل أو التخصص:

¹ - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2009، ص 249.

² - أنواع القرارات: (14:45) (2012/12/27) faculty.vsu-edu.sq

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

تتحدد أنواع القرارات وفق هذا المعيار حسب المجال أو التخصص الذي يتم فيه اتخاذ القرار، فهناك على سبيل المثال:¹

- 1- قرارات إنتاجية: وتتعلق بتحديد رقم الإنتاج، حجمه وجودته وطرق الرقابة عليه.
- 2- قرارات تسويقية: وتتعلق بتحديد نسب السوق واختيار الحملة الإعلانية وتحديد السعر... الخ.
- 3- قرارات تمويلية: وتتعلق بتحديد السيولة النقدية ومقدر رأسمال العامل،... الخ.
- 4- قرارات أفراد: وتتعلق بتعيين ونقل إجازات العاملين،... الخ.
- 5- قرارات شرائية: وتتعلق بتحديد كمية الشراء المناسبة وتحديد مصدر الشراء... الخ.
- 6- قرارات خزينية: تتعلق بتحديد كمية المخزون وحمايته... الخ.

سادسا: قرارات حسب برمجتها: وتنقسم إلى نوعين:

1- قرارات مبرمجة: فهي القرارات التي تستخدم عادة حلولا جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلة وهذه المشاكل أو المواقف مألوفة للمدير واضحة بالمعلومات التي تحتاجها كما أنها روتينية ويمكن توقعها، إن هذا يعني أن القرار يمكن برمجته وصياغته مسبقا ويتم تنفيذه عند الحاجة².

2- قرارات غير مبرمجة: فهي حلول جديدة لمواقف مختلفة وغير اعتيادية وعادة تكثر هذه القرارات في مستوى الإدارة العليا عند حصول تغيرات في البيئة الخارجية وآليات المنافسة أو المواقف يتطلب الأمر فيها تقنيات استثمارية عالية ولعل أصعب القرارات غير المبرمجة هي التي تتخذ في ظل حصول الأزمات هي موقف محرج غير متوقع يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يعالج بسرعة وبشكل مناسب³.

سابعا: قرارات فردية / بالمشاركة/ جماعية:

هناك قرارات سيادية تمس هبة المنصب الإداري (مثل تقييم أداء العاملين)، ويجب أن تتخذ بواسطة المدير منفردا أما القرارات التي يمكن الاستفادة فيها بأراء جيدة من بعض العاملين فيجب أن تكون

¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

² - شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص 49.

³ - ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية بدون طبعة ، الاسكندرية، 2005، ص 287.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

بالأغلبية أو المشاركة ،أما القرارات التي تمس أطراف عديدة و ذوي نفوذ فيجب أن تتخذ بإجماع منهم¹.

ثامنا: قرارات ذات أبعاد كمية وأخرى كيفية:

هناك مشاكل وقرارات تتوافر فيها أبعاد كمية، ومشاكل أخرى تتوافر فيها أبعاد كيفية أو وصفية فكلما أمكن التعبير عن المشكلة كميًا، فإنه يفضل اتخاذ القرار بشكل كمي ودقيق نسبيًا مثل الزمن وأرباح وتكاليف وأسعار وكميات الانتاج وعدد الأفراد، كما يمكن التعبير عن بعض أجزاء المشاكل والقرارات كميًا، حتى القرارات الكيفية والوصفية يمكن التعبير عن عناصرها في شكل كمي، فهنا يمكن اتخاذ قرار أكثر فعالية².

المطلب الثاني: مسؤوليات المدير المالي وأهمية عملية اتخاذ القرار.

سنوضح هنا الأطراف المسؤولة على اتخاذ القرار و المدير المالي وذلك بتحديد مهامه وسلطاته وصلاحياته ثم نستنتج أهمية عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: مسؤوليات المدير المالي.

المدير المالي في أي مشروع هو المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي في مشروعه وأحد الأعضاء المهمين في الإدارة العليا المسؤولة عن إدارة المشروع، وبحكم وظيفته تقع عليه مسؤولية إدارة الدائرة المالية ببعدها الإداري والفني، ففي البعد الإداري يقوم المدير بمجموعة من أنشطة الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنمية كفاءات وتوجيه ورقابة أما البعد الفني أو مدخل اتخاذ القرارات الذي تطور من الناحية الإجرائية المحاسبية إلى الناحية التمويلية ثم إلى الناحية التمويلية الاستثمارية السائدة هذه الأيام، يقوم المدير المالي بأهم وظائفه التي تتفرد بها الوظيفة المالية عن الوظائف الأخرى، أو يكون دورها مميزا في رسم السياسات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية المؤثرة على الجوانب الإنتاجية والتسويقية في المشروع وعلى المشروع بكامله.³

وحيث أن أولى مهام المدير المالي التخطيط والرقابة، ومن خلال معرفته الخاصة بالمركز المالي للمشروع يبين لمدراء الدوائر الأخرى سياسة المؤسسة والحدود التي عليهم أخذها بالاعتبار في

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 30.

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 25.

³ عدنان تابه النعمي وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 33.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

خطتها للمستقبل وبالتحليل المالي يحدد الاحتياجات التمويلية للمشروع لغايات التشغيل أو التوسيع، وبعد أن يتعرف على حجم التمويل المطلوب والغاية التي تستخدم في هذه الأموال يدرس أفضل توليفة تمويلية محددًا الجزء الذي يحتاج إلى تمويل طويل الأجل والجزء الذي يحتاج إلى تمويل قصير الأجل، ومع التركيز على النمو والتنوع يعيد هيكله التمويل، ومع زيادة المنافسة وتراجع هامش الربح يعيد التدقيق في فعالية التشغيل.

كما أن المدير المالي معني بتصميم وتشغيل أنظمة المعلومات اللازمة لتزويد الإدارة بردود فعل سريعة للمتغيرات لمقارنتها بالخطه وتشجيع الانحرافات الإيجابية ووقف الانحرافات السلبية وبهذا يكشف مدى الاستخدام الأمثل لموارد المشروع ويحافظ على سيولة المشروع وتنمية الأرباح لئلا يقع في أي عسر مالي، ويمكن التعرف على عمل المدير المالي من خلال دراستنا لبنود ميزانية المشروع الذي يعمل فيه، ففي جانب الأصول فإن المدير المالي يتعامل مع هذه البنود بما يحقق هدف المشروع مثلاً.¹

1- إدارة نقدية (CASR Management)

تحتاج المؤسسة إلى النقدية لتسيير أعمالها اليومية وتوفرها يقلل من مخاطر التعرض إلى العسر المالي، ولكن لأن النقدية ليس لها عائد لذلك يحتفظ بها بشكل كافي فقط للوفاء بالتزامات المؤسسة عند استحقاقها.

2- إدارة الاستثمارات في أوراق مالية قصيرة الأجل (Marketable Securities) :

تعتبر الاستثمارات في الأوراق المالية خط الدفاع الثاني لتوفير السيولة، لذا يتم وضع جزء من الأموال السائلة "النقدية" في هذه الأوراق لتحقيق عائد ولو كان بسيط طالما أمكن تحويلها إلى نقد بالسرعة اللازمة.

3- إدارة الذمم المدنية (Recievables Management) :

تمثل الذمم المدنية أموال للمنشأة في أيدي الغير وللتقليل من حجمها وفقدان بعضها يتابع المدير المالي الذمم المختلفة ويضع السياسة الائتمانية اللازمة لتحقيق مصالح المؤسسة.

4- إدارة المخزون السلعي (Inventory Management) :

¹ نفس المرجع السابق، ص 34.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

إن الأموال المستثمرة في المخزون السلعي هي أموال مجمدة عرضة للتلف والتقاعد ولها تكاليف تخزين ومن هنا يحرص المدير المالي على استخدام الأساليب الرياضية في تحديد حجم الطلب ليقال من الأموال المربوطة بالمخزون ما أمكن.

5- إدارة الأصول الثابتة (Fixed Assets Management):

تمثل الأصول الثابتة مبالغ طائلة من أموال المشروع وبعد أن يتم شرائها يصعب التخلص منها بدون خسائر لذا تحتاج إلى دراسات مستفيضة قبل عملية شرائها.

6- تدبير الأموال (Raising Funds):

أما في الجانب الآخر من الميزانية والذي يمثل الخصوم يتوقع من المدير المالي تقديم النصح لمجلس الإدارة من أفضل توليفه تمويل للمشروع فيحدد النسب الملائمة بين مصادر التمويل الرئيسية:

أ- أموال الغير أو الديون (قروض أو سندات).

ب- أموال الملاك (أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة).

وبهذا يمكننا استنتاج أهم سلطات وصلاحيات المدير المالي فهي تتعلق بمهامه الأساسية من تخطيط ورقابة وتدبير للأموال وبشكل أكثر تفصيلا.¹

1- تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضلها.

2- تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار.

3- انشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.

4- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الاصدار.

5- معرفة مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

6- تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل.

7- تحديد الهيكل الأمثل للتمويل من وجهة نظر المشروع.

8- اصدار الأسهم والسندات.

9- ادارة رأسمال العامل.

10- الاشراف والرقابة على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المشروع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 36.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

11-دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الايجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر.

12-مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.

13-الاشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحال شهريا أو سنويا.

14-مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مشروع آخر أو تصفية مشروع، أو إعادة التنظيم.

أما سلطات المدير المالي فهي:

1- السلطات التنفيذية و يمارسها على موظفي إدارته.

2- السلطة الوظيفية و يمارسها على موظفين من خارج إدارته ولكنهم يقومون بأعمال لها علاقة بالدائرة المالية.

3- السلطة الاستشارية و يمارسها على زملائه في نفس المستوى أو رؤسائهم عندما يطلب منه ذلك.

الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومنها وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره أعضاء من التنظيم الإداري، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تمثل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، إنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس و اجراءات تنفيذها.

ومن هنا أيضا جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية موضوعا رئيسيا من دراستهم وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهد التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا إذ لم يعد التنظيم

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

الإداري¹ يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى الى تواجد قيادات هذه التنظيمات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

فتختلف درجة أهمية القرار للمنظمة الواحدة وبين المنظمات المختلفة، حيث يمكن تحديد الأهمية من خلال ما يلي:²

- فكلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة كلما زادت درجة أهمية القرار.
- كلما زاد عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار كلما زادت أهمية القرار، إلا أن عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار مرتبط بحجم المنظمة في هذا الصدد، ففي المنظمة صغيرة الحجم يعتبر القرار ذو درجة أهمية مرتفعة إذا كان يؤثر على عشرة أفراد، بينما هذا العدد لا يمثل أي أهمية للمنظمة كبيرة الحجم.
- كلما زادت حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار، كلما زادت درجة أهمية القرار، إلا أن هذا السؤال يتشابه مع السؤال السابق من حيث أخذ حجم المنظمة في الحساب.
- يشير تكرار القرار إلى زيادة درجة روتينية القرار، إن القرارات الروتينية أو المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمات أو على فترات متباعدة.
- القرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوافر الوقت لدراستها.

المطلب الثالث: محددات ومقومات اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار يجب توفر ثلاثة محددات ومقومات والتي سنوضحها في ما يأتي .

الفرع الأول: محددات اتخاذ القرار

إن هناك محددات على حرية اتخاذ القرارات وأول هذه المحددات هي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع ، لذا فإن كثيرا من القرارات الإدارية عادة ما تعكس في الواقع قدرة الإداري على الاستخدام الأمثل لإمكانيات المحدودة المتاحة.

وثاني المحددات هو تداخل جهات خارجية عن المشروع مثل الحكومة أو النقابات والاتحادات العمالية.

¹ ربحي الجديلي، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل واتخاذ القرارات -دراسة ميدانية القطاع الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 2004، ص 13.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001-2002، ص 130.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

وثالثها هو سلوك الأشخاص، فمعارضة المديرين كأشخاص قد يعني أن قرار معين لا يمكن أن يتم الوصول إليه¹، فعلى سبيل المثال فإن تأييد مدير المبيعات لإنتاج نوع جديد من المنتجات قد يكون يكون ضروريا لأجل نجاح حملة بيعه، ومن الواجب أن يؤخذ في الحسبان ، قبل الوصول إلى قرار معين طبيعة وقوة معارضة الآخرين له، وأهمية اقناعهم بالقرار الجديد ليجذب حماسهم له أو على الأقل يتجنب معارضتهم له أو يقلل من حدة تلك المعارضة.

ونوع المحددات المفروضة على المدير عن اتخاذه لقرار معين تختلف من شركة إلى أخرى، ومن صناعة لأخرى ومن بلد لآخر فعادة ما يكون للصناعة بل وللشركة نفسها تقاليد خاصة والتي تعد محددات هامة كما وأن المناخ الاجتماعي السائد في بلد معين يعتبر في الواقع محددات في حد ذاته. وهناك العديد من الفئات والمجموعات التي يمكن توقع معارضتها لاتخاذ قرار معين، فتطور أساليب الانتاج -على سبيل المثال - من الطبيعي أو يعارضه فئات العاملين التي ستفقد وظائفها أو حتى فرص ترقياتها نتيجة لهذا التطوير.

و التنظيمات غير الرسمية بالمشروع قد تقاوم القرار لتعارضه مع مصالح بعض أعضاء التنظيم كما اذا اختير شخص من فئة معينة لوظيفة جرى العرف أن تكون حكر الفئة معينة (محاسب رئيسا جديدا لشركة صناعية جميع رؤسائها السابقين من المهندسين) والبشر بصفة عامة يعارضون - وإن كان بدرجات متفاوتة- أي تغيير جديد، إذ أنه يمس أسلوب عمل أو فكر تعودوا عليه واختبروه وتأكدوا من نجاحه - خوفا من أسلوب أوضح جديد- قد يكون أكثر نجاحا - ولكن لم يباشروه فعليا ، فالإنسان بطبعه يخشى ويحجم عن المجهول².

هذا ولنا أن نتوقع صعوبة تخلي الشخص عن أفكار ومفاهيم تبناها خلال ممارسته لعمله لسنوات طويلة فالشخص الذي يعتقد بسلامة وضع معين توصل إليه عن طريق الدراسة بالممارسة عبر عديد من السنوات، عادة ما يكون من الصعب عليه أن يتقبل فكرا جديدا وإن ثبت نجاحه بدرجة أكبر.

الفرع الثاني : مقومات اتخاذ القرار

¹ - سعد الدين عشاوي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، بدون دار نشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2000، ص 87.

² - نفس المرجع السابق، ص 88.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

هناك ثلاثة مقومات من الضروري تواجدها - مجتمعة - حتى يكون القرار رشيدا وفعالاً:¹

- من يعلم

- من يهيمه الأمر

- من يستطيع

فاتخاذ قرار معين لا يكفي أن يكون هناك من يلم بالمشكلة وحلها، بل وأكثر من هذا لا يكفي أن يكون هناك من يعلم حل المشكلة ويهيمه تنفيذ هذا الحل، إذ أن الأمر يقتضي بالإضافة لذلك - أن يكون لدى هذا الشخص سلطة اتخاذ القرار، ومن جهة أخرى، قد يكون لدى الشخص سلطة اتخاذ القرار ولكن لا يعلم حل المشكلة أو لا يهيمه حلها لتناقض هذا الحل مع اهتماماته أو مصالحه الشخصية.

فاتخاذ أي قرار ناجح لابد وأن يجمع في شخص واحد المعرفة بالمشكلة وطرق حلها والاهتمام الكافي بتنفيذ هذا الحل وسلطة اتخاذ القرار وإذا لم تتوافر كل هذه المقومات في شخص واحد، فلا بد أن يجمع أكثر من شخص تتكامل لديهم كل هذه المقومات الضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار. ولعل هذا هو السبب فيما يمكن أن يقال من أن متخذ القرار يباشر عملا سياسيا بمعنى أنه موفق بين ثلاث أطراف قد تكون متباينة الاتجاهات، من يعلم المشكلة وحلها من جهة - يستفيد من حل هذه المشكلة - ومن لديه سلطة اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: الخصائص المشكلية والعوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرار

عند قيام المسير أو المدير باتخاذ قرار ما لحل مشكلة معينة فستواجهه عدة صعوبات وعراقيل تصعب عليه أمر تنفيذه، وكذلك سيتأثر هذا القرار بعدة عوامل مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية.

الفرع الأول: الخصائص المشكلية العامة في عملية اتخاذ القرار

والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 89

² - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 1999، ص 98.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

- 1- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة وتشابكها.
- 2- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد وتميزه عن القرار غير الرشيد.
- 3- صعوبة التمييز بين تعريف الوسائل والغايات في كثير من الحالات الأمر الذي يجعل معايير تقييم القرار الرشيد غير واضحة.
- 4- وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها.
- 5- وجود نقص في المعلومات دائما، يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل والاختبار، ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة عن القرار في المستقبل.
- 6- الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن تتبع هذا الأثر من ثلاث جوانب:

- دائما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لانجاز عملية تحليل رشيدة رشدا كاملا .
- دائما هناك الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي.
- قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد بها عن الرشد الكامل .

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل عام وبشكل خاص على المدير أثناء اختياره بين البدائل المتاحة أمامه والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- العوامل البيئية الخارجية:

وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المنظمة وتتمثل في:

- العوامل الاقتصادية: المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي والمساعدات المالية التي تمنحها الدولة للقطاع الخاص...

- السياسية: المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

¹ - حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة ، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص ص 29، 30.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

- الثقافية: المتعلقة باللغة، الدين، الحضارة.

- التكنولوجية: التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة.

2- العوامل البيئية الداخلية:

وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر كحجم الموارد المالية والبشرية المتاحة، والقوانين واللوائح في المنظمة.

3- الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:

وتتمثل فيما يلي:

- قدرة الفرد على التحكم في خصائص السلوكية عند اتخاذ القرار.

- درجة تأثير نظام القيم لمتخذ القرار على طريقة إدراكه للمعلومات.

- تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها.

- أهداف متخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه.

4- أهمية القرار:

تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد.

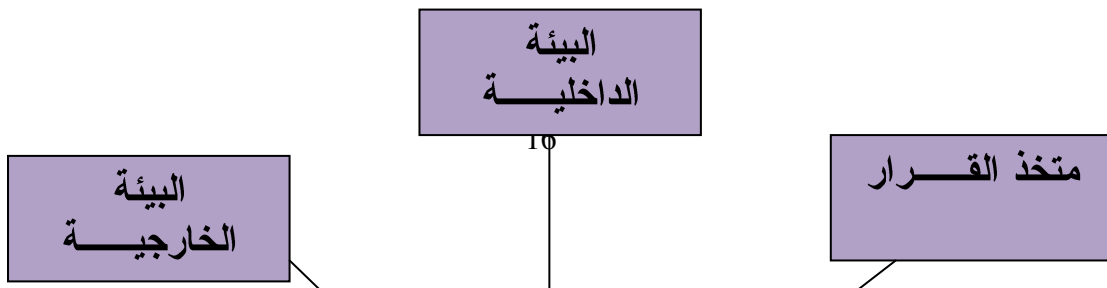
- الوقت اللازم لاتخاذه.

5- تأثير عنصر الزمن:

لابد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أفضل النتائج وذلك يعتمد على قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث والعلاقات بين المشاكل التي تواجه المنظمة.

ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي:

شكل رقم (1،1): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

المصدر: من اعداد الطالبة

وحتى يمكن زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات فإن هناك مجموعة من العوامل يجب أن تأخذ في الاعتبار من جانب المدير والتي تتمثل في¹:

1- ضرورة إتباع أسلوب حل المشاكل عند ممارسة عملية اتخاذ القرار ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن بدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

2- الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.

3- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في الحاسبات الآلية والبرامج التطبيقية الجاهزة بغرض إنتاج المعلومات الدقيقة.

4- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة تتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار، و القرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الاعتبارات المنطقية والملموسة في القرار وكذلك الاعتبارات العاطفية والإنسانية وغير الملموسة فيه.

5- ان عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لابد أن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار عن تنمية الحلول البديلة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص ص 84، 85

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

6- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرار في ظروف لا تستدعي انفراد المدير وحده وذلك للاستفادة من الخبرات والتخصصات المتنوعة للآخرين وتحقيق المشاركة لهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.

7- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار.

8- الاقتناع بأن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار، ومن ثم يجب متابعة تنفيذه وكشف المعوقات التي قد تحول دون تطبيقه وتحقيق النتائج المرجوة منه ويتطلب ذلك ضرورة وجود نظام لمتابعة تنفيذ القرار، ووضع مؤشرات لقياس مستوى التقدم في التنفيذ.

9- تعديل القرار اذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة المعنية، أو ترتيب عليه آثار ونتائج سلبية، يعكس ذلك خاصية المرونة في القرار ولكن في نفس الوقت ألا يتم إجراء مثل هذا التعديل بشكل متكرر لأن ذلك يؤثر على خاصية الاستقرار في القرار التي قد تفقده الاحترام والالتزام من جانب الآخرين.

10- أن يأخذ القرار في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموقف ليس فقط داخل المنظمة بل وأيضاً خارجها، مثال ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها وذلك حتى يتصف القرار بالواقعية.

كما توجد عوامل أخرى تجعل المدير يمتنع عن اتخاذ القرارات وتتمثل أهمها في:¹

1- ضعف كفاءة المدير:

وهذا يجعله عاجزاً عن الاختيار الأفضل من بين البدائل مما يترتب على ذلك نتائج سيئة ومن جهة أخرى الضعف في الكفاءة قد يدفع إلى الحرص على اختيار بديل مثالي محاولة لإرضاء الجميع الذين يخصهم القرار.

2- خوف المدير من اتخاذ القرار:

ويعود ذلك إلى أسباب معينة مثل المحيط الاجتماعي والوظيفي وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التقلبات وغموض الأدوار والأهداف ما يكون سبباً في الرجوع إلى الرؤساء لإشراكهم في المسؤولية.

¹ خليلي فاطمة الزهراء، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في ادارة المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة المدينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحيى فارس، المدينة 2006/2007، ص 40.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

3- حادثة المدير في العمل:

عادة المدير الجديد صاحب الخبرة العملية نوعا ما وغالبا ما يشعر بعدم الاطمئنان فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى موقف آخر ،تعفيه من عبء الاختيار بين البدائل المطروحة بالإضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات وكونها تحتمل تفسيرات مختلفة وطول الإجراءات كثيرا ما يؤدي إلى استبعاد القرار وتأجيله.

وهذا الامتناع يأخذ آلية معينة وفقا للظروف وموضوع القرار ومن أهم هذه الوسائل¹:

- أن يمنع المدير الموضوعات والمشاكل من الوصول إليه: وذلك يعتمد على تعويد الأفراد على القيام بالتفصيلات الدقيقة للمهام والواجبات، مما يقلل من مستوى الأخطاء وبالتالي يقلل من اللجوء إليه.
- أن يتجنب المدير المشكلة- موضوع القرار- بمحاولة التملص منها نهائيا.

المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية

إن القرارات المالية تدخل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن أن نتصور نشاط تقوم به الإدارة أو أقسامها بمعزل عن النواحي المالية، حيث سنتناول في هذا المبحث أهم مفاهيم القرارات المالية من أهمية وخطوات وأنواع.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية

للقرارات المالية تعاريف عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

- يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله ومضمونه²:
- فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الأمر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري، أما من حيث المضمون فه يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية أي متعلقة بالجانب المالي للمؤسسة.

- إن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو حسم أو اختيار أحد الحلول الممكنة أو البديلة لتمثيل موضوع معين أو تحقيق غرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة وذلك على ضوء مقدمات ومعطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار ،وبالتالي اتخاذ القرار الملائم

¹ محمود رجب محمود مسعود، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص 52.

² زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، 1997، ص 11.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

في إطار الخطة الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة وسياستها في توفير الوسائل المالية لوظائفها التي تحتاج إليها للوصول إلى الأهداف الخاصة لهذه الوظائف والمحقة للهدف العام ككل¹.

وللقرارات المالية خصائص تتمثل فيما يلي²:

- إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.

- إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة ، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية القرارات المالية:

إن القرارات المالية تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية ولها أهداف خاصة وعامة تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: أهداف القرارات المالية:

تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع (مشروع فردي، شركات الأشخاص، شركات الأموال) أي تعظيم القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة، ويتعين عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية فالحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل، تؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة، كما تظهر بقائمة المركز المالي الخاصة بالمشروع، ولا تتأثر بالقيم السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك³.

كما نشير باختصار إلى درجة المخاطر التي يتعرض لها الملاك ، حيث تتفاوت المخاطر وفقا للشكل القانوني للمشروع، ففي المشروعات الفردية وشركات التضامن تكون مخاطر الملاك أكبر في حالة إفلاس المشروع فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المشروع إنما تشمل أيضا الممتلكات الشخصية

¹ - احمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة ، بدون دار نشر و بلد نشر وطبعة، 1983 ص 219.

² - زياد سليم رمضان ، مرجع سابق ، ص 12.

³ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص 24.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

أما في شركات المساهمة، فنقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة وقد يفضل البعض الاستثمار في الأسهم الممتازة بدلا من الأسهم العادية حيث يكون الأول أقل تعرض للمخاطر عن الأخير وعلى أي حال، يتعرض المساهمون (أصحاب الأسهم الممتازة وأصحاب الأسهم العادية) للمخاطر أكبر من فئة أخرى من المستثمرين (الدائنين) الذين زدوا المشروع بقروض محددة الأجل فتمت بصفة أساسية بالفئة التي تتعرض لمخاطر أكبر من غيرها، وهم حملة الأسهم العادية، حيث يتوقعوا الحصول على عائد يعوضهم عن هذه المخاطر وإمكانية تعظيم الثروة.

يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة ويحدث العكس إذا كانت هذه القرارات سديدة حيث ترتفع القيمة السوقية مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية، ويتفق هذا الوضع مع مبدأ التعظيم وقد يرى البعض أن هذا الهدف يتعارض والاعتبارات الاجتماعية، ولكن هذا التعارض غير قائم لأن المشروع يسعى إلى خدمة البيئة والتي تعتبر من الوظائف الرئيسية للمشروع لذلك يتخذ المدير المالي قراراته داخل إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة¹.

الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأي كان متخذه بأن له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار.

و تتضمن القرارات المالية مجموعة من القرارات المرتبطة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار الإحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية، وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الخارجية والداخلية... الخ كل هذه القرارات تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تقوم الوظيفة المالية بالتسيير المالي حيث تستخدم التخطيط والتوجيه والمراقبة وتوزيع الموارد المالية... الخ ويستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الأدوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة والتحليلية... الخ²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 25.

² الياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 34.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

فبعد معاينة الوضعية المالية للمؤسسة، تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة وتسيير الخزينة، وقرارات مالية مرتبطة بتسيير المخاطر المالية.¹

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات المالية.

إن المدير المالي عند قيامه بعملية اتخاذ القرار فيسعى من خلالها لتحقيق هدف أو غرض معين، لكن اتخاذ أي قرار مالي لا بد أن يمر بالمراحل التالية:

1- تحديد المشكلة:

يجب على متخذ القرار أن يحدد المشكلة بشكل واضح، لأن ذلك يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل الممكنة بصورة سريعة وفعالة وهذا ما يؤدي بدوره إلى ربح الوقت وتوفير الجهد²، فأول ما يجب توفره في هذه الخطوة هو الوعي بوجود المشكلة، فالمشكلة هي انحراف أو وضع غير مرغوب أو عدم توازن أو نتائج سيئة تحتاج إلى تصحيح وعلاج وحل، فهناك أنواع كثيرة للمشاكل وذلك حسب وظائف المنظمة، أو وظائف المدير، أو حسب درجة برمجتها، أو حسب أبعادها الكمية والكيفية أو حسب درجة التأكد أو عدم التأكد، أو حسب إمكانية العدول عن القرار، أو حسب إمكانية تأجيل المشكل والقرار، أو حسب إمكانية اتخاذ القرار على مراحل أو دفعة واحدة وهناك مشاكل ذات حل متوقع وأخرى حلها غير متوقع، كما أن هناك مشاكل واضحة وأخرى غير واضحة، وأخيراً مشاكل سهلة وأخرى خبيثة³.

2- تجميع البيانات والمعلومات:

بعد أن يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة وتعريفها تعريفاً واضحاً يقوم بتجميع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة، وهذه المعلومات قد تكون متعلقة بالتكاليف الماضية أو تكون مبنية على توقعات الإدارة المستقبلية، وأي كانت طبيعة المعلومات يجب أن تكون ملائمة لحل المشكلة ولطبيعة القرار المطلوب اتخاذه حتى يستطيع متخذ القرار ربح الوقت وتقليل من التكلفة اللازمة لحل المشكلة.

¹ المرجع نفسه، ص 42.

² منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص 50.

³ -أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

3- طرح بدائل الحل واختيار البديل المناسب:

بعد جمع كل المعلومات الخاصة بطبيعة المشكلة يقوم متخذ القرار بطرح البدائل الممكنة لحل المشكلة ثم يقوم بتحديد معايير الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار أفضل بديل وهذه العملية ليست بالسهلة، ويمكن للمساعدة على اختيار أفضل بديل أو حل من الحلول المحتملة يستعمل متخذ القرار المعايير التالية:¹

- الخطر: من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو كلية من الخطر ومن ثم فلا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه.
- توفير الجهد: هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها لأن أفضل حل هو ذلك الذي يعطي أكبر النتائج ويقلل من الجهد.
- الموارد المتاحة وقيودها: لا يمكن حل أي مشكلة عن طريق بديل ما إلا إذا توفرت الموارد اللازمة لذلك وأكثر هذه الموارد أهمية والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان عند الاختيار هي الموارد البشرية أي الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار، فمقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون، ومن ثم لا يمكن إطلاقاً حل المشكلة عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب.

4- تنفيذ البديل المختار:

أي تحويل البديل المختار إلى عمل فعال، من خلال اتخاذ القرار موضع التنفيذ ويتم تبليغه للآخرين وإعطائهم الأوامر الخاصة بما ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم في القيام به وهذا لأن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة الجهات المكلفة بالتنفيذ ومن ثم لكي يصبح الحل قراراً كاملاً لا بد من العمل على تنفيذه.²

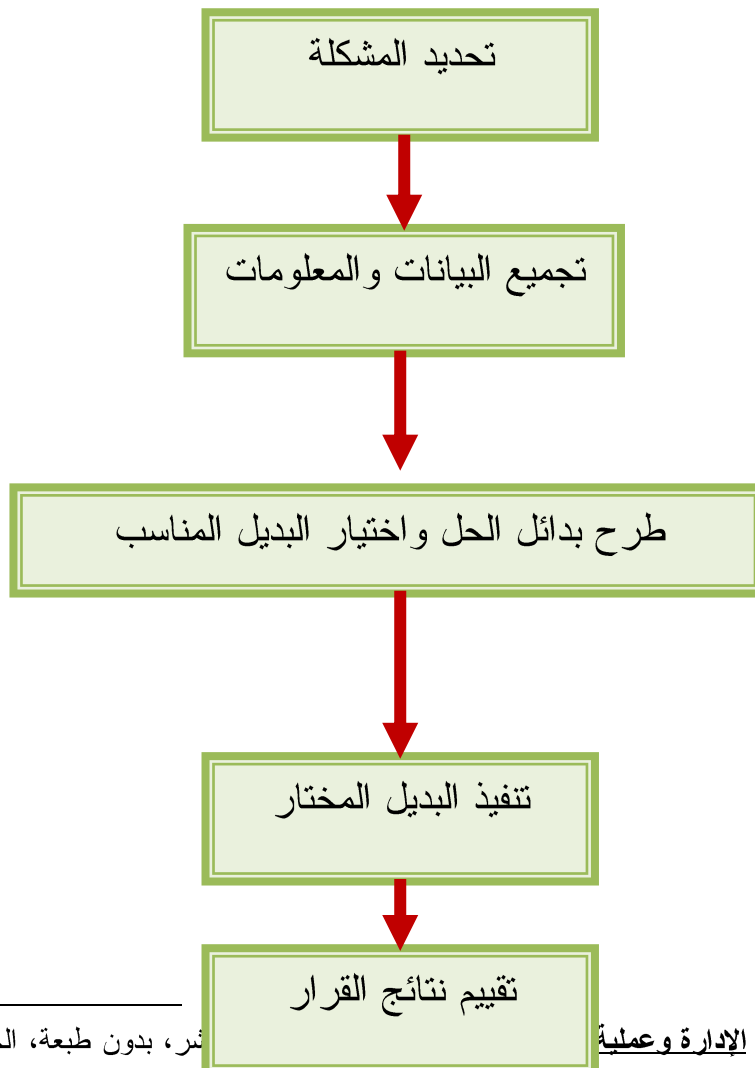
5- تقييم نتائج القرار:

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي -، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، بيروت، 2000، ص 116.
² نفس المرجع السابق، ص 117.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.¹ كما يمكن اختصار هذه الخطوات في الشكل أدناه.

شكل رقم (1، 2): خطوات اتخاذ القرار المالي



¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية

نر، بدون طبعة، الجزائر، 2005، ص 32.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية وأدواتها:

تنقسم أنواع القرارات المالية حسب معيار الأجل إلى ثلاثة أنواع فهناك قرارات مالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل، أما بمراعاة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه فتنقسم إلى قرارات استثمارية وتمويلية، وتوزيع الأرباح، والتخطيط المالي أما أدوات اتخاذ القرارات المالية تتمثل في التحليل المالي ومخطط التمويل وهذا ما سيتم توضيحه ف هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع القرارات المالية:

يمكن تقسيم أنواع القرارات المالية حسب معيارين هما الأجل والهدف المرجو تحقيقه.

أولاً: قرارات مالية حسب الأجل: والتي تنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام:

1- قرارات مالية طويلة الأجل: يتمثل التمويل طويل الأجل التي تتوفر لدى المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة ويمثل في نفس الوقت التزاما على المؤسسة كشخص معنوي مستقل. هذا الالتزام يمثل عبء على المؤسسة يجب سداه في ميعاد الاستحقاق إذا كان نوع التمويل عن طريق الاقتراض، لهذا يجب على الإدارة المالية القيام بدراسة دقيقة لأسواق رأسمال من حيث الطرق التمويلية المختلفة وتكلفة كل طريقة منها وتحديد هيكل تمويل المؤسسة الأمثل الذي يعظم الأرباح بأقل تكاليف ممكنة.¹

2- قرارات مالية متوسطة الأجل: إن قرار التمويل متوسط الأجل يستخدم لتمويل احتياجات دائمة من الأموال كتمويل الأصول الثابتة أو المشروعات التي تكون قيد التنفيذ، ويصبح على المؤسسة أن تختار أساليب التمويل الملائمة طبقا للاستحقاقات الخاصة بمختلف أنواع المصادر، غير أن القروض المصرفية المتوسطة الأجل هي المصدر الرئيسي لهذا النوع من التمويل.²

¹ عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)، الجامعة المفتوحة، بدون طبعة، ليبيا، 1997، ص 274.

² سيد الهواري، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات)، مكتبة عين الشمس، الطبعة السادسة، مصر، 1996، ص 349.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

3- قرارات مالية قصيرة الأجل: تعتبر القرارات المالية قصيرة الأجل قرارات عملية حيث أن دورة التمويل في المدى القصير تسمح بتمويل الاحتياجات الموسمية والمؤقتة من الأموال ك شراء المواد الأولية مثلا أو الاقتراض من البنوك أو بمعنى آخر تمويل دورة الاستغلال، لهذا نجد أن قرار التمويل قصير الأجل بمثابة المحرك الأساسي للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأصول المتداولة، كما يجب التذكير أيضا أن التزامات المؤسسة قصيرة الأجل لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة.

ثانيا: قرارات مالية حسب الهدف المرجو تحقيقه: والتي تنقسم إلى:

1- قرارات الاستثمار: تعتبر قرارات الاستثمار في الأصول من أهم القرارات في مجال الإدارة المالية وفي ضوء قرارات الاستثمار التي يقوم المدير المالي باتخاذها، يتحدد الحجم الإجمالي للأصول التي يتم الاحتفاظ بها، وشكل هذه الأصول وحجم المخاطر المرتبطة بالمشروع كما يراها المستثمرون.

وتشمل قرارات الاستثمار كل من القرارات الخاصة بإدارة الأصول الثابتة (وهو ما يعرف بقرارات الإنفاق الرأسمالي) كما تشمل أيضا قرارات إدارة رأس المال العامل، أي قرارات إدارة الأصول المتداولة،¹ فقرارات الاستثمار تنقسم بدورها إلى:²

أ- قرارات استثمارية قصيرة الأجل: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدنية والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

¹ حمزة محمد الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 56.

² المرجع نفسه، ص ص 69،70.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

ب- قرارات استثمارية طويلة الأجل: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات وقد يكون الاستثمار متمثل في الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها مثلا شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة، والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر أخطر وأصعب القرارات المالية كونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

وترجع أهمية هذا النوع من القرارات (الاستثمارية) مجموعة من الاعتبارات التي يمكن

تلخيصها في الآتي:¹

- تستمر نتائج قرارات الإنفاق الرأسمالي لفترة طويلة وهذا يعني مرور عدة سنوات قبل أن تظهر النتائج الفعلية للقرار.
- تتوقف كفاءة قرارات الإنفاق الرأسمالي على فعالية التخطيط وعلى دقة التنبؤ بالمبيعات المتوقعة.
- ان الاستثمار في الأصول الرأسمالية يتطلب حجما كبيرا من الإنفاق وبالتالي لا بد من إجراء الدراسات المتعمقة لمصادر التمويل المتاحة، مما يتطلب جهدا أو وقتا طويلا خاصا وأن الأموال المطلوبة عادة ما تكون غير متاحة داخل المشروع.
- طالما أن قرارات الإنفاق الرأسمالي تنطوي على حجم كبير من الاستثمارات، لذلك لا بد من إعداد الدراسات الدقيقة قبل الموافقة على هذا النوع من الإنفاق، فالاستثمار المبالغ فيه، أو الاستثمار الأقل من اللازم يترتب عليه تحمل المشروع لمقدار كبير من الخسائر والتكاليف.

2- قرارات التمويل: وهي من القرارات التي يهتم بها المدير المالي، وينصب الاهتمام على مثل هذه القرارات باختيار المزيج المثالي مثال هيكل رأسمال، أي ينصب على حالة من التوازن في أنواع مصادر التمويل وحجم رأسمال المساهم به، ومن المعروف أن مصادر التمويل تتكون من مصدرين

¹ نبيلة عباس، فريد مصطفى، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 306.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

داخلي وخارجي، ومصادر التمويل الداخلي تأتي من التمويل الذاتي للمنشأة، أما مصادر التمويل الخارجية، فهي عادة ما تكون حصلت عليها المؤسسة من أطراف خارج المؤسسة.¹

كما تعتبر القرارات المالية تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال، فهي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل، الى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل وفق افتراض أساس مفاده أنه كلما انخفضت كلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل، كما ارتفعت القيمة السوقية للسهم، وعلى ضوء هذا الافتراض تمارس الإدارة المالية نشاطا وظيفيا غاية في الأهمية تسعى من خلاله إلى تحديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل، أضف إلى ذلك اهتمامها بشكل العلاقة التي يجب أن تكون بين التكوين الاستثماري لشركة الأعمال وبين قرارات التمويل فيها.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده، هو التأكد من أن الأموال المطلوبة والتي ممكن:²

- توفيرها في الوقت المناسب.
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل كلفة ممكنة.
- استثمارها في الحالات الأكثر فائدة.

وتميز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ بعين الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي:

- * هيكل التمويل المطلوب
- * المرونة
- * الكلفة
- * الزمن

حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

¹ عبد الستار مصطفى الصباح، سعود حديد العامري، أطر نظريات وحالات علمية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 24.

² حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2004، ص 72.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

3- قرارات توزيع الأرباح: تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرار هي قرارات التوزيع للأرباح وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح وهذا يعني ومن خلال نسبة التوزيع وتحديد الأرباح التي يجب أن تحتفظ بها الإدارة المالية داخل الشركة الأعمال بشكل مقسوم أرباح محتجزة (احتياطي الأرباح) والذي يعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسب ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة الإدارة المالية نظرا للربحيات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع داخل شركة الأعمال¹.

ومن ثم يجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت سوف تقوم بإجراء توزيعات على حملة الأسهم أم لا؟ وما هو مقدار تلك التوزيعات؟ وما هي النسبة المثلى لتلك التوزيعات فهذه القرارات ستحدد عن طريق سياسات التوزيع والتي نذكرها فيما يلي²:

أ- سياسة الفائض: تشير سياسة الفائض إلى أن قرار التوزيع لا يخرج كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمنشأة، فإذا كان العائد المتوقع من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم، أما إذا استوجبت الاستثمارات الأرباح المحققة بالكامل فلن تقوم المؤسسة بإجراء التوزيعات.

يتضح من سياسة الفائض أن حجم التوزيعات التي تجربها المؤسسة يختلف من نسبة مالية إلى أخرى ويتوقف الأمر على حجم الأرباح المحققة والفرص الاستثمارية المتاحة للمنشأة، أي أن المؤسسة تحتجز من الأرباح القدر الذي تحتاجه لتمويل استثماراتها وما يتبقى يتم توزيعه إذا أمكن النظر إلى

¹ - نفس المرجع السابق، ص73.

² - محمد صالح الحناوي، ابراهيم اسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، 1999، ص ص 406، 407، 412.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

سياسة التوزيعات على أنها قرار تمويلي، ومن ثم تعد التوزيعات النقدية قرارا تابعا للاحتياجات التمويلية للمنشأة.

ب- سياسة استقرار مقدار التوزيعات: تبين من مناقشة سياسة الفائض أن التوزيعات النقدية التي تجريها المؤسسات تختلف من فترة زمنية لأخرى، إلا أن كل من الإدارة وحملة الأسهم يفضلون الاستقرار في التوزيعات وهناك العديد من الأسباب التي تدفع حملة الأسهم والإدارة تفضيل سياسة استقرار التوزيعات منها: المحتوى المعلوماتي للتوزيعات وحيث أن عدم استقرار التوزيعات يعد مؤشرا غير جيد عن أداء المؤسسة، فعدم استقرار التوزيعات يرتبط لدى المساهمين بربحية الشركة فانخفاض التوزيعات يشير إلى انخفاض في الأرباح المتوقعة للمنشأة أما ارتفاع التوزيعات فقد يفسر على أن الإدارة تتوقع زيادة الأرباح مستقبلا .

ج- سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات: يؤدي التضخم وإعادة استثمار الأرباح المحتجزة إلى زيادة مقدار الأرباح، كما يؤدي التضخم إلى انخفاض القوة الشرائية لمقدار التوزيعات التي يحصل عليها المساهمون، ومن ثم يفضل المساهمون النمو المنتظم في التوزيعات، أدى ذلك إلى تحويل المؤسسات من سياسة استقرار مقدار التوزيعات إلى سياسة معدل نمو سنوي ثابت للتوزيعات وتتوقف إمكانية تطبيق سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات على نمو الأرباح يسمح بزيادة التوزيعات سنويا، أما إذا حدث ولم تنمو الأرباح فقد تضطر الشركة إلى التوقف عن زيادة التوزيعات.

د- سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: تشير تلك السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجربها المؤسسة ومن ثم فإن زيادة التوزيعات من سنة إلى أخرى أو انخفاض لكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة.

حيث:

- تقوم الإدارة بتحديد نسبة مستهدفة للأرباح الموزعة.
- لا تهتم الإدارة بمقدار التوزيعات وإنما بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة إلى أخرى.
- وتفضل الإدارة إجراء تغييرات في التوزيعات يمكن الحفاظ عليها مستقبلا.
- يرتبط التغيير في التوزيعات بالتغيرات الدائمة في الأرباح وليس بالتغيرات الطارئة.
- هـ- سياسة التوزيعات الإضافية: في محاولة لبعض المؤسسات لتحقيق قدر من المرونة فقد قامت بالجمع بين سياسيتي استقرار التوزيعات واستقرار معدل النمو، وذلك من خلال إجراء توزيعات

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

منخفضة للسهم بصورة مستمرة ومنتظمة بالإضافة إلى إجراء توزيعات إضافية وذلك في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح وتناسب تلك السياسة المنشآت التي تتصف بأرباحها وتدفقاتها النقدية بالانقلاب الشديد، حيث يمكن للمنشأة توزيع الحد الأدنى من التوزيعات في السنوات التي تنخفض فيها الأرباح أو تظهر إليها الحاجة إلى احتجاز الأرباح لمواجهة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة أما في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح ولا توجد حاجة لاحتجازها فيمكن للمنشأة إجراء توزيعات إضافية.

و- توزيعات في صورة أسهم: تشير سياسة التوزيعات في صورة أسهم إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عدد اضافي من الأسهم على المساهمين بدلاً من إجراء توزيعات نقدية، وتلجأ المؤ إلى تلك السياسة بشأن التوزيعات إذا ما كانت هناك توقعات بشأن نمو كبير في الأرباح تؤدي إلى ارتفاع في سعر السهم وبالتالي يخرج السهم من التعامل عليه في سوق رأسمال ومن ثم تعد التوزيعات في صورة أسهم وسيلة للحفاظ على السهم في حدود مقبولة تمكن من التعامل له في سوق الأوراق المالية.

4- قرارات التحليل والتخطيط: تدخل عملية التحليل والتخطيط كوظيفة رئيسية للإدارة المالية في منهج اتخاذ القرارات حيث يوفر التحليل والتخطيط الحدود المشتركة في قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، فالتحليل هو عملية ضبط وتنظيم الأداء الحالي لمؤسسة الاعمال وبواسطته تستطيع الإدارة المالية أن تكشف وتقوم المشاكل المالية الرئيسية داخل المؤسسة أي استخدام نتائج التحليل لعمليات اتخاذ القرارات أما التخطيط فيشير إلى قدرة الإدارة المالية في تقييم الفرص الرئيسية التي تقابلها، بالإضافة إلى قدرتها في مواجهة التهديدات التي تتعرض لها منشأة الأعمال وباختصار فالتخطيط هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل ومواجهة الظروف غير المؤكدة التي تواجه نشاط منشأة الأعمال¹.

الفرع الثاني: أدوات اتخاذ القرارات المالية:

ان القرارات المالية تعتمد على معايير تسمح باتخاذها بطريقة جيدة ودقيقة، فهذه المعايير تكون خاصة بالمشروع في حد ذاته ولا بد من الاعتماد على وسائل سواء على المدى القصير أو المتوسط لاستكمال النتائج الجيدة فعلى المدى القصير هناك وسيلة بالغة الأهمية في اتخاذ القرارات وهي التحليل المالي أما على المدى المتوسط فهي مخطط التمويل ولهذا سنتطرق إلى كلا الوسيلتين .

أولاً: التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير:

¹ - أمجد الحسينة، صنع القرار المالي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة دمشق، 2008، ص 4.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لأننا نستطيع تقديم حلول أو اقتراحات دون ذلك، و لا يمكننا التخطيط دون المركز المالي للمؤسسة، كما أن الخطط المالية لا بد أن تتناسب مع الإمكانيات المالية للمؤسسة حيث يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها واستخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل سياستها المرسومة وكذا الحكم على مدى كفاءة الإدارة، إن اهتمام التحليل المالي لا يقف بمجرد اتخاذ أو اكتشاف العلاقات بين الأرقام موضع البحث والدراسة بل يستمر ويمتد إلى معرفة أسباب قيام هذه العلاقات مما يساعد على إيجاد أفضل الوسائل التي تترجم على شكل قرارات تعالج المشاكل المختلفة.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التحليل المالي مورد هام ومصدر خام لاتخاذ القرارات المختلفة كما يعتبر منطلق لوضع الخطط، بحيث يجب الإلمام بالمركز المالي للمؤسسة ثم وضع الخطط التي تستعمل للوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

ثانياً: مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط:

حتى تقوم المؤسسة باتخاذ قرار مالي لا بد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استناداً إلى التحليل المالي أي الحالة المالية للمؤسسة، وبالانتهاء من هذه الخطوة تكون المؤسسة أمام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة خلال الفترة الزمنية المقبلة، أي عملية الحصول على هذه الأموال اللازمة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، أي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة التخطيط، وعليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية واختيار المصدر الذي يتماشى واحتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة من القرارات لاختيار أحد المصادر المرتبطة دائماً بالحالة المالية للمؤسسة فإذا كانت في توازن فيمكنها الاعتماد على المصدر الأول وهو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة وفي حالة العكس أو عدم الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة والطويلة المدى، وكل هذه القرارات نابعة من الحالة المالية للمؤسسة وعلى تنبؤاتها المستقبلية. كل هذه الاحتياجات والموارد الناتجة من قرارات المؤسسة نجدها في مخطط التمويل الذي يمثل دراسة تقديرية للحالة المالية للمؤسسة في

¹ - نفس المرجع السابق، ص 16.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

المستقبل، وعليه يمكن اتخاذ قرارات مالية جديدة معدلة قبل وقوعها بهدف ايجاد توازن في المدى المتوسط معتمدة على التوازن المالي في المدى القصير¹.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإداري في إعداد المعلومة المالية:

نظام المعلومات هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات والتي هي حقائق وأوصاف تصف أحداث أو وقائع معنية فهي تعطي الدلالة الكافية أو المؤشر الكافي الذي في ضوءه يمكن لمتخذ القرار من اتخاذ القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار ،هذا ما يجعلنا نتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم نظام المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية ومكوناته.

يتناول هذا المطلب توضيح مفهوم نظام المعلومات الإدارية وبيان المكونات الأساسية له.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات الادارية

لقد اختلف الكتاب في تحديد مفهوم نظام المعلومات الإدارية ومن أهمها مايلي:²

* تعريف الكاتب (لوкас Lucas) : " هو مجموعة من الإجراءات والبرمجيات والآلات والتركيبات وعلم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارية المنظمة.

* تعريف الكاتبان (مردوك ، روز Murdick & ross) : " هو نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى"

* تعريف (جرو سمان Grossman) هو النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها في إدارة نشاطات المنظمة"

*تعريف (نيفان Kennevan) : " هو أسلوب منظم لحجم المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والعمليات الأخرى ذات العلاقة والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة".

لذا تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي وتوفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة وتصف هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات

¹ - نفس المرجع السابق، ص 17.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى بدون بلد النشر ، 2005، ص ص 23، 24.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

(الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية كالتسويق والإنتاج ، التمويل... بشأن ما حدث في الماضي ، وما يحدث الآن و ما هو متوقع حدوثه في المستقبل.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص عدد من العناصر التي تميز نظام المعلومات الإدارية كالاتي:¹

- أنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي في ادخال ومعالجة البيانات وتمويلها إلى معلومات تفيد متخذ القرارات في المنظمة.

- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات مختلفة (تسويق، إنتاج...) ويحقق التكامل بين معلومات هذه المجالات الوظيفية لوصف عمليات المنظمة ككل.

- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات، وهي الوظائف المطلوبة في كل المجالات الوظيفية للتأكد من أن الأنشطة تمت بالطريقة المطلوبة وبما يحقق أهداف المنظمة.

- أنه نظام يصف الماضي والحاضر، ويتنبأ بالمستقبل ، فالمعلومات تصف وضع المنظمة أو الوحدة التنظيمية في الماضي، كما تصف الوضع الحالي لها، كما تصف ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.

- أنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.

- أن مخرجات هذا النظام تكون في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة، كما يمكن أن تظهر في شكل مخرجات من نماذج رياضية وأساليب كمية تم بناؤها لمحاكاة مشاكل فعلية.

الفرع الثاني: مكونات نظام المعلومات الإدارية

وفقا للتعريف والخصائص التي تم مناقشتها لنظام المعلومات الإدارية ، يمكن تقديم نموذج يصف العناصر المكونة لهذا النظام ويوضح مسارات تدفق البيانات والمعلومات بين عناصره والذي يضم أربعة عناصر أساسية مكونة له التي ستوضحها كمايلي:

أولاً: المدخلات (البيانات)

¹ - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة، بدون طبعة، الاسكندرية، 2008، ص ص 180، 181.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

وتتكون مدخلات نظام المعلومات الإدارية من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، والنظام الفرعي للبحوث، والدراسات المتخصصة، والنظام الفرعي للمخابرات الخارجية فإذا كان نظام المعالجة للبيانات يوفر بيانات تصف مجاملات النشاط والعمليات الداخلية في المجال الوظيفي أو المنظمة ككل فإن نظام البحوث والدراسات المتخصصة يتجه بصفة أساسية لدراسة أثر البيئة الخارجية وعلى العملية الداخلية ويعتمد في ذلك على تجميع بيانات من مصادر داخلية وخارجية لتحليلها والاستفادة منها¹.

أما نظام المخابرات فهو أيضا يهتم بدراسة البيئة الخارجية ولكن مع التركيز الأساسي على دراسة أحد عناصرها وهم المنافسين لذلك أطلق عليه نظام مخابرات، حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات الشركات المنافسة.

ثانياً: المعالجات الداخلية:

ويقصد به معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، والتي تتمثل في تجميع وإعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات وإعداد التقارير². يرتكز نشاط نظام المعلومات الإدارية باتجاه تحقيق هدفها المتمثل لتحويل البيانات إلى معلومات، أي تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى تسهل مهمة اتخاذ القرارات على مجموعة من عمليات المعالجة التي تأخذ ثلاثة صيغ هي معالجة الدفاعات التتابعية، ومعالجة الدفعات المباشرة والمعالجة الفورية غير المباشرة وبغض النظر عن أسلوب المعالجة فإن نظام المعلومات الإدارية يقوم بانجاز بعض أو كل العمليات المدرجة في: تهيئة البيانات وتغذيتها، التصفية، الفهرسة، إعداد التقارير، التخزين، التحديث، الاسترجاع³.

ثالثاً: المخرجات (المعلومات)

وتتكون مخرجات نظام المعلومات الإدارية من ثلاثة أنواع من التقارير هي: التقارير الدورية، التقارير الخاصة، ومخرجات النماذج الرياضية التي تحاكي الواقع الفعلي، ويجب الإشارة إلى أن محتوى هذه التقارير يختلف من مجال وظيفي لآخر، ولكن السمة العامة لها أنها تصف محتوى العناصر الفرعية المكونة للمجال الوظيفي، مثلاً في مجال التسويق تركز هذه التقارير على خدمة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 187.

² - نفس المرجع السابق، ص 189.

³ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 118.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

عناصر المزيج التسويقي (المنتج والترويج، والتسعير والتوزيع المادي) وفي مجال الإنتاج تخدم هذه التقارير مجالات التصنيع والمخزون والجودة والتكاليف¹.

رابعاً: التغذية العكسية:

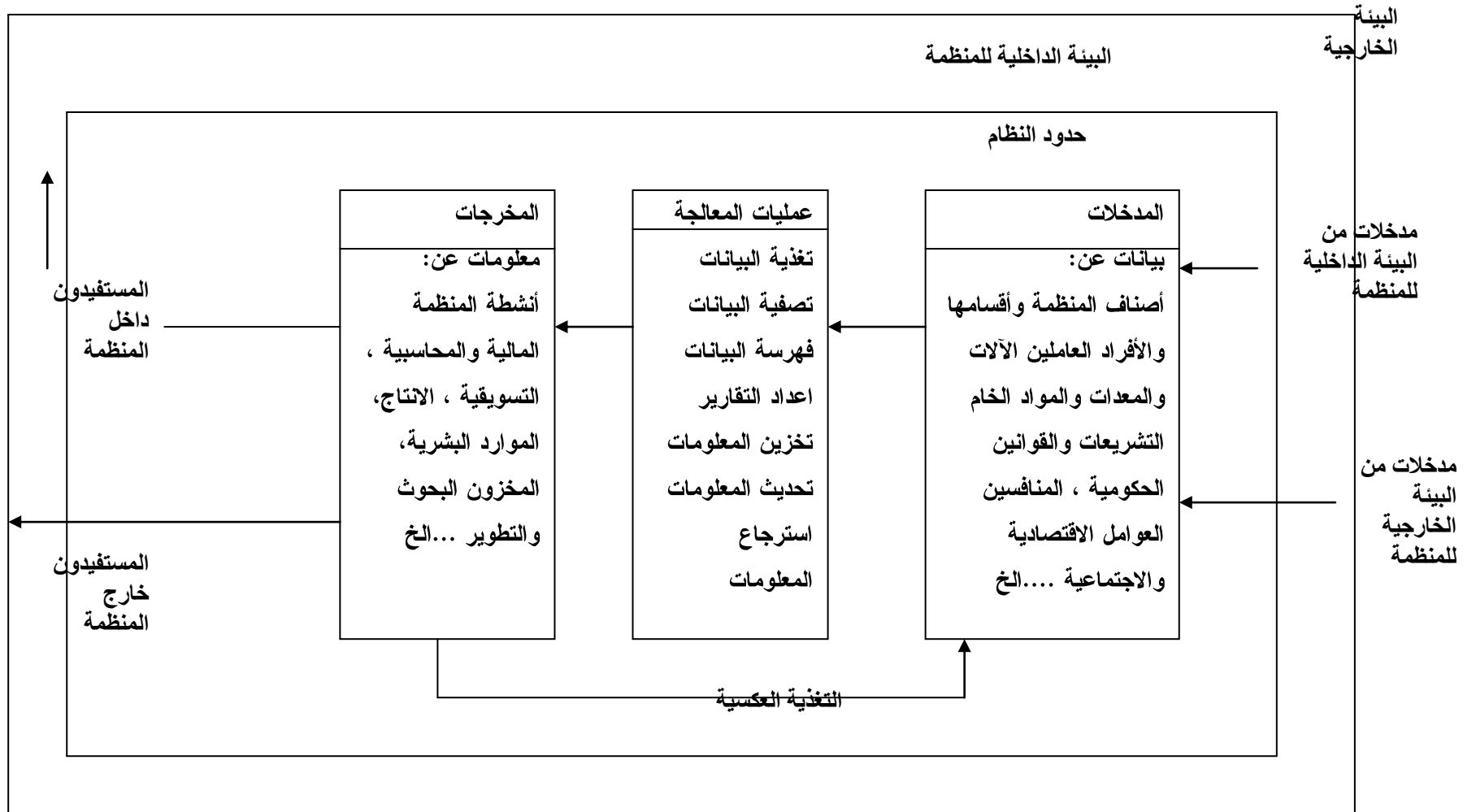
تمثل عملية المراقبة الذاتية والعنصر الرقابي الذي يحدد ما إذا كان النظام يعمل بشكل سليم لتحقيق هدفه وهو العملية التي يتم من خلالها قياس مخرجات النظام على وفق معيار معين، وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات الإدارية نظراً لارتباط مخرجات النظام بمهمة اتخاذ القرارات والتي تعد المعيار في قياس مخرجات نظام المعلومات فإذا ساهمت هذه المخرجات في تسهيل هذه المهمة تعد مطابقة للمعيار وبخلافه يتم إعادة النظر في الثلاثة العناصر المذكورة المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات لأجل تشخيص الانحرافات ومعالجتها والتأكد من توليد المخرجات الملائمة²، والشكل الموالي يوضح عناصر نظام المعلومات الإدارية الأربعة.

¹ - محمد احمد حسان، مرجع سابق، ص 189.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 137.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

شكل رقم (1، 3): عناصر نظام المعلومات الادارية



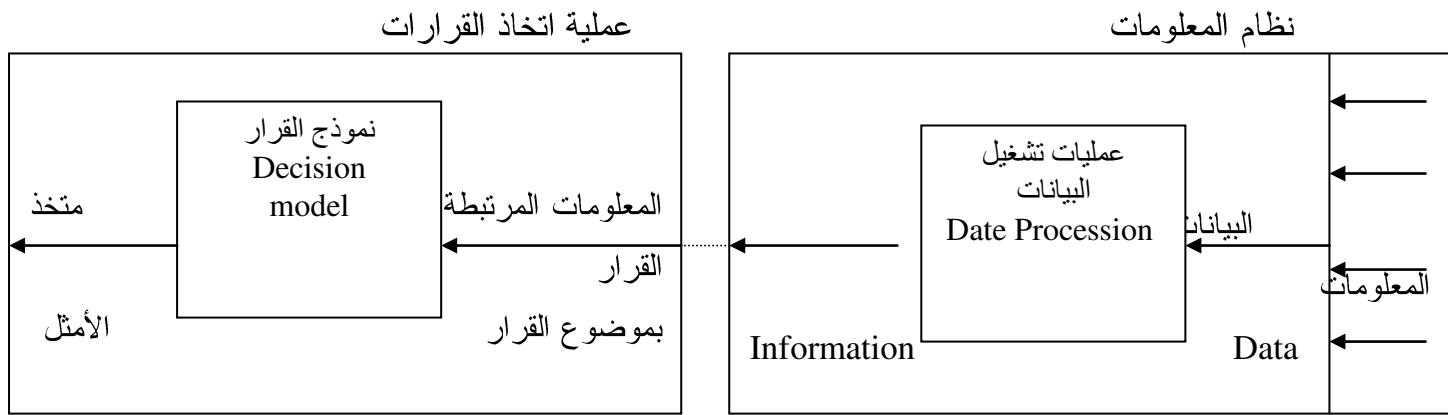
المصدر : محمد عبد حسين آل فرج الطائي : مرجع سابق ، ص 138

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

المطلب الثاني: قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات:

لقد أدى التطور في مجالات الأعمال بالإضافة إلى تنوع الأنشطة في المؤسسة الواحدة، إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات، نظرا لتزايد المتغيرات التي تؤثر على القرارات المختلفة، وترتب على ذلك زيادة الحاجة إلى أساليب حديثة يمكن للإدارة استخدامها في حل مشاكلها المختلفة، وكذلك زادت أهمية المعلومات وأنظمتها وتقنياتها والبحث عن أفضل استخدامات لها بأقل تكلفة لإنتاجها، لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة، ويعتبر نظام المعلومات أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويوضح الشكل التالي العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات.

شكل رقم (1-4) العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات:



المصدر: هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، بدون طبعة،

الإسكندرية، 2000، ص 38.

ومنه يتضح أن نظام المعلومات يقوم بتجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات بإجراء مجموعة من العمليات، وتعتبر المعلومات ذات أهمية كبيرة لاتخاذ القرار، حيث أنها كما هو موضح في الشكل تمثل المدخلات الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ولذلك تعتبر عاملا هاما في تقليل عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار وتقييم البدائل الأكثر احتمالا للنجاح.¹

الفرع الأول: خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات

تحتاج المستويات المختلفة لاتخاذ القرار متطلبات مختلفة من المعلومات وفقا لطبيعة القرارات، فإن طبيعة الاحتياجات إلى المعلومات يكون لها علاقة بعملية اتخاذ القرارات حتى تضمن أن تتلائم المعلومات مع الحاجة إليها، فيجب أن يكون هناك تحديد لكل مستوى نشاط من مستويات اتخاذ

¹ هاشم احمد عطية، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

القرارات فيما يختص بتحديد المعلومات المطلوبة من المديرين لمساعدتهم في التخطيط الكفاء، الرقابة والتنظيم وغيرها فكلا من محلل النظم ومستخدم النظام يجب أن يأخذوا في الاعتبار مدى ودرجة التفاصيل المطلوبة، محتويات التقارير، تتابع التقارير، الوقت التي تظهر به التقارير والتوزيع وطرق الاتصال.¹

المديرين المسؤولين عن أنشطة اتخاذ القرارات والقائمين بالتحليل سوف يصبحوا المستخدمين الرئيسيين للمعلومات فيجب أن يعطوا اهتمام كافي لتحديد احتياجاتهم من المعلومات وظروف عمليات الاتصال، ونظرا لأن نظام المعلومات يصمم بناء على الاحتياجات من المعلومات التي يريد أن يقابلها فمن المهم لكل مستخدم (مدير) أن يحدد الاتجاه الطبيعي والطريق الرسمي لطلب المعلومات وطلبها في تتابع أسرع وتنظيمها بطريقة مفصلة مع مراعاة تكلفتها الاقتصادية.

فمثلا فكمية المعلومات المتصلة مباشرة بالحاسب والمطلوبة للمستوى الاستراتيجي لاتخاذ القرارات تكون بالطبع قليلة ومع هذا فإن المحلل النظم سوف يوظفوا في التنظيمات وحدات العرض المرئية في جميع مستويات الإدارة خلال التنظيم وذلك لعرض المعلومات واستخدام وحدات الهاتف لوسائل الاتصال الصوتية وللحصول على حرية الوصول واختيار المعلومات للعرض فيمكن للمدير باستخدام هذه الوسائل أن يحصل على مدخلات للمعلومات عبارة عن ترقيم كودي للحصول على فهرس المعلومات، وربما يحتوي هذا الفهرس على المعلومات متعلقة بالمبيعات ومقارنتها بالمبيعات المستهدفة ومبيعات السنة السابقة الفعلية أو إجمالي الدخول، صافي الدخل بعد الضرائب كما أن التقدم في الناحية الفنية في تشغيل البيانات وتوصيلها قد تقدم بحيث أصبحت مفيدة في معالجة العمليات بطريقة كفنة تساعد على إمداد الإدارة بالمعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات الرشيدة.² والجدول التالي يوضح تصنيف المعلومات التي تقابل احتياجات المستويات الثلاثة من اتخاذ القرارات. جدول رقم (1-1) تصنيف المعلومات التي تقابل احتياجات المستويات الثلاثة من اتخاذ القرارات.

نوع المعلومات	أمثلة عن خصائص المعلومات
معلومات إستراتيجية	1- معلومات خارجية - تصرفات المنافسين

¹ صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية)، الدار الجامعية، بدون طبعة بدون بلد النشر ، 2004، ص 272.

² المرجع نفسه، ص 273.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

<ul style="list-style-type: none"> - تصرفات المستهلكين - مدى توافر الموارد - الدراسات الديموغرافية - التصرفات الحكومية -2 معلومات تنبؤية (اتجاهات طويلة الأجل) محاكاة (ماذا لو هناك معلومات) 	
<ul style="list-style-type: none"> - معلومات وصفية تاريخية - معلومات عن معدلات الأداء الحالية - معلومات مستقبلية (قصيرة الأجل) - معلومات (ماذا لو كان حدث) 	معلومات تكتيكية
<ul style="list-style-type: none"> - معلومات وصفية تاريخية - معلومات عن معدلات الأداء الحالية 	معلومات فنية

المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 274.

الفرع الثاني: أنواع القرارات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية

لأن الغرض من نظام المعلومات الإدارية هو دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، فإن الاحتياجات من المعلومات غالباً ما تكون معروفة مسبقاً كما تم توضيحه سابقاً فالمعلومات غالباً ما تخرج في ثلاثة أنواع من القرارات والتي هي:¹

1- التقارير الدورية:

فيمكن أن تعد هذه التقارير الدورية على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف سنوي أو سنوي وذلك حسب توقيتات اتخاذ القرارات المبنية عليها، فالتقارير الدورية عادة ما توجه لمستويات الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى في المنظمات وأحياناً ما تعد لخدمة أهداف الإدارة العليا أيضاً، ولذلك فإن هذه التقارير تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة مثل تحديد نقطة إعادة أمر الشراء لبند معين من بنود المخزون، وتعتبر التقارير الدورية التي تحتوي على الميزانيات العامة،

¹ محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص ص 190-191.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

وقوائم الدخل، وحركة المخزون، وحركة المبيعات من التقارير الدورية الشائعة من المنظمات الصناعية.

و يلاحظ أن التقارير الدورية يمكن أن تعد يدويا أو تعد باستخدام الحاسب الآلي.

2- تقارير الإدارة بالاستثناء:

والإدارة بالاستثناء في معناها البسيط تشير إلى تدخل الإدارة في حالات ظهور المشاكل، وحدوث انحرافات عن الأداء المخطط، فمثلا إذا كانت فترات الائتمان الممنوحة للعملاء 30 يوما، وأن بعض العملاء قد تجاوز الحد المسموح به، فهنا يجب أنتكون الإدارة على علم بذلك، حيث يقوم الحاسب الآلي بإعداد تقرير فوري بحالات الاستثناء وإبلاغها للإدارة.

3- التقارير الخاصة:

فليست كل القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى قرارات مبرمجة، فقد يقابل المدير في بعض الأحيان مشكلة تحدث لأول مرة وعليه أن يتخذ قرارا بشأنها، فإذا حدث تعطل مفاجئ مثلا في احدى الآلات واستلزم إصلاح هذا العطل قطع غيار غير متوفرة في مخازن الشركة، فهنا يحتاج المدير التعرف على الموردين الذين يتوافر لديهم هذا النوع من قطع الغيار، ومدى التزامهم بالتوريد، والمدى الزمني الذي يمكن أن يتم فيه التوريد، وغيرها ولذلك فإن المدير يحتاج في هذا الموقف إلى معلومات لا تحتويها التقارير الدورية، بل يحتاج إلى تقرير خاص بشأن هذا النوع من قطع الغيار بالذات، ويجب أن نلاحظ هنا أن المعلومات التي تحتويها التقارير الخاصة هي أيضا معلومات متوافرة في قاعدة بيانات المنظمة، ولكن إخراجها يتم بشكل غير محدد مسبقا ويتم إعدادها عند الحاجة إليها فقط.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في كل مراحل اتخاذ القرارات.

ان الهدف الأساسي من نظم المعلومات هو خدمة عملية اتخاذ القرارات لذلك لا بد من التعرف

على الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات الإدارية في كل مرحلة منها.

1- دورها في مرحلة تحديد المشكلة وتجميع البيانات والمعلومات:

أهم ما تحتاجه هذه المرحلة عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهنا فإن نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد متخذ القرار في هذه الخطوة من

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

خلال لم المعلومات الذي تم تخزينه سابقا، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.¹

2- دورها في مرحلة طرح البدائل:

يفترض أثناء مرحلة طرح البدائل توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل وبالتالي فمن المتوقع أن يشمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

3- دورها في مرحلة اختيار البديل المناسب:

يمكن أن تسهم نظام المعلومات الإدارية في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا - لو" ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.²

4- دورها في مرحلة التنفيذ:

كنتيجة لتنفيذ القرار يتطلب اقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام المعلومات الإدارية في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم اتخاذه حتى يسهل تنفيذه.³

المطلب الرابع: أنظمة المعلومات الإدارية وفعاليتها في اتخاذ القرارات.

تمدنا نظرية القرارات بعدة مداخل لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، المخاطرة وعدم التأكد.

- فاتخاذ القرارات في ظل التأكد تفرض أن لدى متخذ القرار معلومات كافية وكاملة عن النتائج

الخاصة بالقرار

¹ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 82.

² نفس المرجع السابق، ص 83.

³ نفس المرجع السابق، ص 84.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

- و اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة يعني أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيًا من هذه النتائج سوف تحدث.

- أما الحالة الأخيرة فتعني أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوث كل من هذه النتائج.

ويمكن القول أن قيمة المعلومات يمكن أن تتخذ في ظل هذه النظرية (نظرية القرارات) حيث أنها تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه المعلومات الجديدة مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات.

بمعنى آخر إذا كان هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة لديه، فإذا أدى توفير المعلومات جديدة وإضافة إلى اختيار بديل آخر (ومن قرار آخر) فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار.

وبهذا يمكن القول أنه إذا لم تؤد هذه المعلومات الإضافية الجديدة إلى تغيير القرار المتخذ سابقا فإن قيمتها في هذه الحالة تكون مساوية للصفر.

يمثل اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية وتزداد أهمية القرار الإداري كلما انصب على ناحية من النواحي الحيوية التي تؤثر على أداء التنظيم أو امتداد تأثيره إلى الأجل الطويل، ويصعب اتخاذ هذا القرار كلما تناول جزءا كبيرا من موارد التنظيم، أو تناول إجراء تغييرات جوهرية على أي من سياسات الإدارة التشغيلية أو الإستراتيجية، أو تعقدت وتشعبت أنشطة هذا التنظيم وتكثفت الاتصالات وازدادت درجة التغير في بيئته الداخلية أو الخارجية.¹

لما كان اتخاذ القرارات يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية فقد حرصت نظم المعلومات الإدارية وخاصة التي تقوم على استخدام الحاسب الآلي، على مساعدة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشكلات التي يستعصي الامام بكل جوانبها أو يتطلب وقتا طويلا أو مجهودا كبيرا أو تكلفة مرتفعة.

¹ نوفل حديد، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 131.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

لقد كانت الإدارة في السابق تعتمد على المعرفة الشخصية المكتسبة من قبل المدراء نتيجة خبرتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات، دون اتباع أسلوب علمي منهجي في حل المشاكل والعراقيل التي تصادف مؤسساتهم، ونظرا للتقلبات السريعة للمحيط العام للمؤسسة (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي والثقافي ...) أصبح من العسير على الإدارة الاعتماد على الخبرة الشخصية في إصدار الأحكام والقرارات الإدارية وذلك لعدم دقتها وملائمتها، كل هذا دفع إلى الاتجاه نحو الطرق والأساليب العلمية التي تهيأ البيانات عن الأوضاع المختلفة، ثم معالجتها بغرض الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف والعمل على حلها بإيجاد القرار السليم.¹

¹ المرجع نفسه، ص 132.

الفصل الأول: مفاهيم متعلقة بعملية اتخاذ القرار و القرارات المالية

خلاصة الفصل الأول:

إن مهمة اتخاذ القرارات هي مهمة أساسية في قيام الوظيفة المالية بعملها، فهي تتأثر كباقي القرارات الإدارية بمجموعة من العوامل والمؤشرات سواء من البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية للمؤسسة، ودرجة التأكد المحيطة بها، ومدى إلمام متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، لذا فكل نوع من أنواع القرارات المالية يكمل الآخر، مثلا نجد أن الاستثمارات في أي مجال، لا يمكن أن تتحقق بدون وجود هيكل مالي أمثل، كما ان الأموال المتاحة لا يجب أن تبقى مجمدة، فلا بد لها من سبل استعمال واستثمار لتنمية هذه الأموال، وتحقيق الأرباح المستهدفة من طرف المؤسسة والملاك ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن عملية اتخاذ القرار هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما وتكون بصفة دائمة ومستمرة.
- المدير المالي بحكم وظيفته تقع عليه مسؤولية إدارة الدائرة المالية ببعديها الإداري والفني.
- كلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة كلما زادت درجة أهمية القرار.
- تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وشخصية متخذ القرار.
- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.
- ان اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي، هو التأكد من أن الأموال المطلوبة متوفرة في الوقت المناسب.
- تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات، فبدون المعلومات لا يمكن تحديد البدائل وقياس منفعة أو قيمة كل بديل.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

تمهيد:

بما أن المؤسسة توجد في بيئة كثيرة التقلب والتغير أصبح من الضروري الاهتمام بالمشكل المالي المرتبط بحياة المؤسسة فلكي تستطيع الاستمرار بالإنتاج تبقى بحاجة إلى مصادر مالية، وبالتالي فإن نمو المؤسسة ونشاطها مرتبط مباشرة بقوة الإدارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تضمن التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق المردودية وتوفير السيولة باعتماد الإدارة على استراتيجيات وسياسات محددة فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة و التي لا تتفصل عن الأهداف العامة، ومن أهمها تحديد الاحتياجات من الأموال وكمياتها والوقت المناسب للحصول عليها ومواقع وأوقات صرفها إضافة إلى اختيار مصادر التمويل المناسبة ثم اختيار أفضل المشاريع بعد دراستها، وتحديد خطط مالية جيدة وفعالة لتسيير الأموال المتوفرة للمؤسسة، وكل هذه الأهداف تركز في تحقيقها على وجود الرشادة في الحصول على الأموال واستعمالها، وتحقيق التوازن المالي في المؤسسة، إلا أن مشكل التمويل كان دائما ولا يزال الهدف الرئيسي للمسيرين الماليين، وأصحاب المؤسسات نظرا لندرة المصادر التمويلية وصعوبة إيجاد السياسات والخطط لتحقيق التوازن المالي، مما يؤدي بهم إلى البحث عن هذه التوازنات واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة التي تسمح لهذه الأخيرة بالقيام بنشاطها والحصول على فائض يمكنها من البقاء في السوق والمنافسة.

وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فقد خصص إلى دور السياسات المالية والاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه التحليل المالي ودراسة الهيكل المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

نستعرض في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم المؤسسة الاقتصادية وما يتعلق بخصائصها وأنواعها المختلفة وأهدافها، كما سنتطرق إلى الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية والتي تمثل إحدى مهام الإدارة المالية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

للمؤسسة عدة تعاريف فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من عدة زوايا، كما لها أهداف عامة وخاصة.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

- عبارة عن تجمع انساني مندرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة¹.

- " هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية"²

- " هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه"³.

مما سبق نستخلص التعريف التالي:

هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية⁴.

1- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

¹ - رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

² - Jean longatte , Jacque muller, économie d'entreprise, dunod, paris, 2004, P01

³ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 10.

⁴ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003، ص 24.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- 2- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.
- 5- لابد أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- 6- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر أو بعضها حسب الظروف.
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة وأهدافها:

للمؤسسة عدة أنواع وأشكال مختلفة تظهر فيها تبعاً لعدة معايير، كما أنها تسعى لتحقيق أهداف مختلفة وعديدة.

الفرع الأول: تصنيفات المؤسسة:

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموماً يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي حسب طبيعة النشاط والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

أولاً: حسب طبيعة النشاط:¹

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة وهي القطاع الأولي القطاع الثانوي وأخيراً قطاع الخدمات، وهذه القطاعات يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات والأغراض من ذلك، وتقسّم إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع

¹ - Jean longatte, économie d'entreprise, P5.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة فيمكن أن تكون مؤسسة صناعية، فلاحية، تجارية، مالية، أو مؤسسات الخدمات.

ثانيا: حسب الحجم (الأهمية) La dimension ¹ :

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة ،باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة و الأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الانتاجية ...الخ ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم الأعمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل ، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

- رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائننا.

- القيمة المضافة: تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف ، وبعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال من الناحية النظرية.

وبالتالي حسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى:

- المؤسسة الصغيرة جدا T P E تشغل ما بين 1- 9 عمال.

- المؤسسة الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10- 49 عامل.

- المؤسسة المتوسطة: M E : تشغل ما بين 50 و 499 عامل.

- المؤسسة كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

ثالثا: حسب الشكل القانوني ²:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني إلى :

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

-شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

- شركات ذات مسؤولية محدودة: تتمثل فيمايلي:

- LA SARL : Société à responsabilité limité

¹ - J M Auriac et les autres, Economie d'entreprise, costeilla, Paris, 1995 P49

² - Jean longatte, économie d'entreprise, P 6.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة بموجبها تقوم

بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة و الجمعية العامة.

رابعاً: حسب مصدر الأموال¹:

وتظهر في:

1- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركة أشخاص، شركة أموال).

2- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3- المؤسسة العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما تشاء ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير إدارة المؤسسات العمومية مسؤولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقاً للقوانين العامة للدولة.

وتهدف المؤسسات العامة من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

أولاً: الأهداف الاقتصادية: يمكن الجمع بين عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي: ²

1- الربحية: وهي الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، وتعتبر من المعايير الأساسية للمحافظة على استمرار المؤسسة ،وكذا امكانية رفع رأسمالها وبالتالي في توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

2- تحقيق متطلبات المجتمع: ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات لتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة.

¹ - عمر صخري، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

3- عقلنة الإنتاج: يتم هذا بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج حتى تضمن المؤسسة أو تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها.

ثانيا: أهداف أخرى

من بين الأهداف العامة الأخرى للمؤسسة نجد الأهداف الاجتماعية و الثقافية والتكنولوجية والتي يمكن تلخيصها كما يلي¹.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور لتلبية حاجات العامل وضمان بقائه.
- تحسين مستوى معيشة العمال وذلك من خلال حصولهم على أجورهم.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية.
- تدريب العمال والمبتدئين ورسكلة القدامى.
- البحث والمواكبة التكنولوجية لتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية والعملية للتأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

المطلب الثالث: الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية وأهداف الإدارة المالية:

سنعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية والأهداف التي تسعى الإدارة المالية تحقيقها سوى على المدى البعيد أو القريب.

الفرع الأول: مفهوم الوظيفة المالية:

يمكن أن نعرف الوظيفة المالية بأنها " هي تلك الوظيفة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة، وذلك من خلال تنفيذها لوظائف متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروع، إعداد وتفسير التقارير المالية والموازنات التقديرية².

كما أنها " هي وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، وكذا اتخاذ القرار في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية³.

¹- نفس المرجع السابق، ص ص 20، 22.

²- عبد الحليم كراجه، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص714.

³- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1999، ص 08.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

ترتبط الوظيفة المالية في بشكل بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي اعداد برنامج لتمويل المؤسسة و الاشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة (La gestion de la trésorerie)¹

من جهة أخرى تتربط الوظيفة المالية (la fonction financière) بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية (la fonction d'assistance et d'expertise) وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ،وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان امكانياتها ومواردها الحقيقية (les contraintes) وكذلك الملائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية².

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام المحاسبة في المؤسسة ، ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في التخطيط: لتحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات، التنسيق: لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرنامج وتنسيق النشاطات، الرقابة: لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

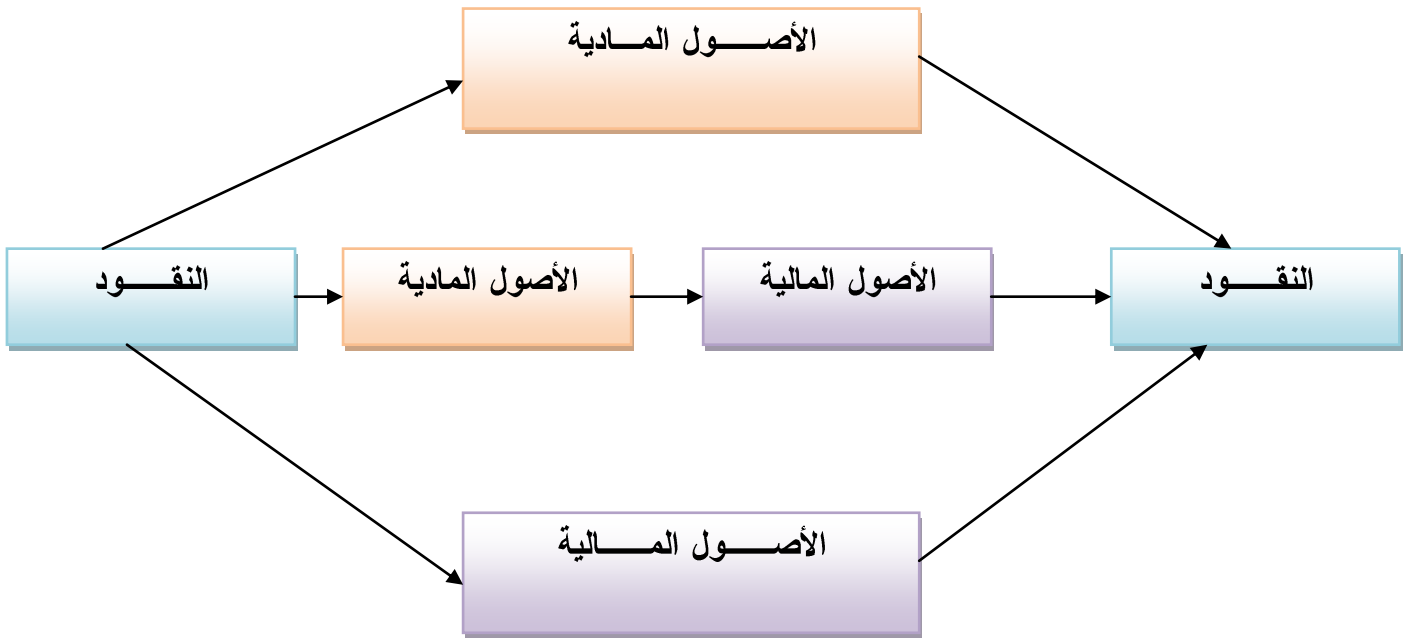
وتتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات ،أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الارباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الادارة المالية في تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

¹⁻² PIERRE CONSO ; Gestion financière de l'entreprise, 8 eme édition , Dunod, Paris, 2000 P54.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

كما يمكن تعريف الدورة المالية (un cycle financier) بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة انطلاقاً من تحويل الأموال التي بحوزتها أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات، سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها. الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكيم بين حيازة الأصول المادية، الأصول المالية، والأموال (النقود) لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2، 1) : الدورة المالية



Source : Pierre conso, gestion financier de l'entreprise, P 27

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) من جهة وطبيعة التدفقات المالية.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

الفرع الثاني: أهداف الإدارة المالية

أولاً: الأهداف العامة:

تعد أهداف الإدارة المالية في المؤسسة من أهم المواضيع الحديثة من خلال تطور مفهوم الإدارة المالية ومن ثم تطور أهدافها، ويمكن حصر الأهداف العامة في:

1- هدف تعظيم الربح:

يعتقد البعض أن هدف الملاك هو " تعظيم الربح " اعتباره الهدف الأساسي لأي منشأة والذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار وبهذا فهو القاعدة التي تركز عليها كل القرارات المالية أو غيرها. " كما أنه يمثل مؤشراً مهما لتقييم النشاط الاقتصادي ، بالإضافة إلى كونه مصدراً مهماً من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتعظيمه، إنما يعبر عن فعالية القرارات المالية..."¹

ويتم قياس الأرباح بطرق متنوعة منها:²

أ- صافي الدفع النقدي، ويقصد به التدفق النقدي الداخل مطروح منه التدفق النقدي الخارج.

ب- الفرق بين الإيرادات والنفقات.

ج- العائد على الأموال المستثمرة.

د- الزيادة في المخرجات عن المدخلات.

هـ- العائد على حقوق الملكية.

و- العائد على الموجودات.

وبصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح كهدف ثلاث انتقادات هي:³

* أنه هدف قصير الأجل: فالمؤسسة بإمكانها الربح من أرباحها في الوقت الحاضر، وذلك بشراء الآلات الأقل كفاءة أو باستخدام مواد رديئة الجودة، أو مثلاً تخفيض مصادر البحث والتطوير، والنتيجة

¹ - حمزة الشميخي ، ابراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات ، دار الصفاء للطباعة والنشر ، عمان ، 1998 ، ص 24.

² - عدنان تاية اليعمي وآخرون، مرجع سابق، ص 26.

³ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص 18.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

المرتبة على مثل هذه الإستراتيجية، هي زيادة الأرباح في العام الحالي، وتدهور تدريجي في الأرباح في السنوات الموالية لسبب:

- تأكد العملاء من انخفاض جودة المنتج.

- زيادة تكاليف الصيانة للألات المنخفضة الجودة.

- لا يأخذ عامل الزمن بعين الاعتبار.

* تجاهل القيمة الزمنية للنقود: ويعتبر من الانتقادات الجوهرية التي توجه لهدف تعظيم الربح، بمعنى تعظيم الربح كهدف لا يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني للنفقات النقدية الداخلة، والتي يتوقع تحقيقها بعد أخذ قرارات استثمارية معينة، ويؤدي بذلك تجاهل عامل الزمن إلى صعوبة المفاضلة بين المقترحات الاستثمارية.

* إهمال عنصر المخاطرة: إذ أنه قد يترتب عليه انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية، من خلال اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة، وبذلك زيادة درجة المخاطرة وهو ما يؤدي إلى انخفاض قيمة السهم وبالتالي انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية.

وبالتالي في الأخير يمكن القول أنه لا يمكن اعتماد تعظيم الربح كهدف للإدارة المالية، من خلال مختلف الانتقادات الموجهة له، حيث اتجه معظم مفكري الإدارة المالية للإجماع على أن تعظيم الثروة أو بما يعرف بتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، هو الهدف الذي ينبغي على المؤسسة بلوغه.

2- هدف تعظيم الثروة:

يتضمن هدف تعظيم الثروة، أو ما يعبر عنه بتعظيم قيمة المؤسسة، تحقيق أعظم عائد على الاستثمارات، حيث يعتبر إستراتيجية مثلى بالمقارنة بإستراتيجية تعظيم الربح كهدف لعدة أسباب¹:

- أنه إستراتيجية طويلة الأجل: حيث يعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك وذلك بالاستثمار في المشاريع التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية، في ظل هذه الإستراتيجية فإن المدير المالي، يعمل في ظروف عدم التأكد، لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لها.

¹ - محمد الأمين خنيوة، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان CSHB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 20.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- أنه إستراتيجية تعطي أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة: وهذا يغض النظر عن حجمها، وعليه فالمعرفة بسياسة التوزيع تؤثر على قيمة السهم السوقية، من خلال جذب مستثمرين جدد، والتي كلما ازدادت تؤدي إلى زيادة ثروة المساهم، على اعتبار أن ثروته في أي لحظة تساوي القيمة السوقية لحصته مطروحا منها الالتزامات الخاصة بهذه الحصة.

ويعتمد تحقيق هذا الهدف على عنصرين هامين هما¹

أ- الأرباح الصافية NET PROFIT المتوقعة التي تعمل الإدارة المالية على تحقيقها ووقت تحقيق هذه الأرباح.

ب- درجة المخاطر RISK التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق تلك الأرباح.

و خلاصة فإن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل، بدلا من زيادة الأرباح في الأمد القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزء من إستراتيجية تعظيم الثروة، ولكن بالمقابل لا يحدث عكس ذلك.

ثانيا: الأهداف الخاصة:

تعتبر الأهداف الخاصة من اختصاص الإدارة المالية، وهي تعكس كفاءة الأداء فيها، حيث تتمثل في هدف السيولة، هدف الملاءة، هدف المردودية، وهدف الاستقلالية المالية.

1- هدف السيولة:

ويعني الاحتفاظ بجزء من موجودات المؤسسة في شكل نقدية، وتتطلب هذه القاعدة ضرورة تكيف خزينة المؤسسة مع طبيعة ومستوى نشاطها، وذلك بالشكل الذي يضمن السيولة التي تفي بمواجهة المصاريف والنفقات الناتجة عن النشاط الاستغلالي، وتخص بالأساس الدائنين على المدى القصير، كما أنها تقاس بالسرعة التي يمكن أن تحول بها الأصول إلى نقدية دون خسارة في القيمة². وبالتالي فهي تتوقف على عاملين:

- المدة الزمنية لتحويل الأصل إلى نقدية.

- التكلفة المترتبة عن ذلك.

¹ - محمد شفيق حسين طيب، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص 25.

² - S C Kolm, les choix Financière et monétaires (T héorie et techniques modernes), édition dunod, 1998 P 315.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وتنشأ الحاجة في المؤسسة إلى السيولة، بفعل تباين وتباعد عمليات الشراء، الإنتاج والبيع وما يترتب عليه بصفة مباشرة على التدفقات النقدية للاستغلال، فاختلف المهل المقدمة للعملاء والممنوحة من طرف الموردين، قد يطرح حاجة المؤسسة إلى السيولة، لشراء مادة أو لسد مصروف مستحق حان أجله، إذا لم يتم تحصيل قيمة المبيعات بعد.

والأهم في مستوى السيولة، أنه لا يجب أن يحدد بطريقة عشوائية، وأن لا يكون بمستويات تفوق الحاجة إليها، فعلى الرغم من وجود المؤسسة في الوضع النقدي الجيد من خلال توفرها على السيولة، يبقى العائد على الاستثمار هو الوجهة المقابلة السيولة، يبقى العائد على الاستثمار هو الوجهة المقابلة التي تعكس مردودية هذا الرصيد، ويقود ذلك إلى تحليل ومراقبة المؤسسة لتدفقاتها النقدية.

2- هدف الملاءة:

إن تحقيق الملاءة المالية يعتبر أحد أهم أهداف المسير المالي، فهي تترجم التوازن المالي بتسوية التدفقات النقدية في المؤسسة، وبذلك فالملاءة هي قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها لاسيما الديون ذات المدى المتوسط والطويل وقد يخلط البعض بين السيولة والملاءة، رغم أن الغاية من تحقيق كل منها مختلفة.

فيمكن أن تكون المؤسسة قادرة على تسديد ديونها من دون حيازتها على سيولة كافية أي عدم قدرتها على الاستجابة للاستحقاق القصير الأجل والعكس صحيح، حيث يمكن أن تحوز المؤسسة على قيم جاهزة في المدى القصير، مع ثقل ديونها المتوسطة الطويلة الأجل.

3- هدف المردودية:

تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة على توليد فائض، حيث يعتبر الاستثمار ذا مردودية في حالة ما نتج عنه تدفقات نقدية داخلية تزيد عن التدفقات النقدية الخارجة، وتختلف المردودية عن الربح بحيث أنها لا تعبر فقط عن الفائض الناتج عن التدفقات، بل تتعدى ذلك إلى تقييم فعالية تخصيص موارد المؤسسة.

وتعد المردودية بهذا شرط ضروري لبقاء وتطور المؤسسة كونها تشكل مقياسا لفعالية الوسائل المستعملة من خلال مقارنة النتائج المحققة بالوسائل المسخرة.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

بهذا الشكل تتعدد أنواع المردودية، بحسب طبيعة الفائض المعتمد، وكذا الوسيلة المراد قياس فعاليتها ولعل أهم أنواع المردودية المستعملة في الهيكل المالي هي:¹

- المردودية الاقتصادية:

تعبر المردودية الاقتصادية عن فعالية الوسائل الاقتصادية للمؤسسة، أي مجموع مجهوداتها بالنظر لنتيجة الدورة الصافية.

$$\text{المردودية الاقتصادية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الموجودات}) \times 100$$

- المردودية المالية:

تقيس المردودية المالية فعالية الأموال الخاصة المستثمرة داخل .

$$\text{المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

- المردودية التجارية:

تعبر المردودية التجارية عن قيمة الهامش المتولد عن النشاط الاستغلالي المعبر عنه عادة برقم الأعمال.

$$\text{المردودية التجارية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

وتجدر الإشارة أنه مهما كان نوع المردودية المعتمد، فإنه ليس بالإمكان الحكم عليها بشكل مطلق، إذ يجب مقارنتها بمستويات أخرى للمردودية، سواء كان ذلك عبر الزمن أو بالنظر لمستويات محققة في مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط.

4- هدف الاستقلالية المالية:

يرجع طرح هذا الهدف إلى لجوء المؤسسة لتمويل احتياجاتها من الدائنين الخارجيين الأمر الذي يقلص من حريتها في عملية اتخاذ القرارات المالية، بفعل الالتزامات التي تنشأ عن عقود الاستدانة، ولكي تتفادى المؤسسة آثار التمويل الخارجي فهي تحاول الرفع من تمويلها الذاتي واللجوء إلى مصادرها الداخلية كلما سمحت الفرصة بذلك، ويرتبط هذا الهدف بهدف الملائمة الذي يرتبط

¹ - Pierre Paucher, Mesure de la performance Financiere de l'entreprise, edition OPU , Ben aknoun Alger , 1993, P130.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

بدوره بهدف السيولة، حيث أن الاستقلالية المالية تعد الشغل الشاغل للإدارة المالية أو بتغيير أصح للمدير، ذلك أن فقدان المؤسسة لاستقلاليتها يؤثر بصفة مباشرة على مركز المؤسسة ككل¹.
وكنتيجة فإن هناك ارتباطا و تكامل بين مختلف هذه الأهداف، إذ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، فإن كان مثلا هدف المردودية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة فإن هذا الهدف على علاقة كبيرة بالاستقلالية المالية، كما أن هدف الملاءة المالية لا يتوفر إلا بتوفر هدف السيولة، وغيرها... يتضح أن مفهوم الإدارة المالية - كوظيفة- تطور عبر الزمن من خلال مجمل التغييرات التي طرأت في محيطها حيث بعد ما كان مفهوم الإدارة المالية مرادف لمفهوم التمويل، اتجه في إطار المنهج الحديث للإدارة المالية " منهج اتخاذ القرارات" إلى مختلف السبل التي ترمي إلى تحقيق أهداف الإدارة المالية بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: دور السياسات المالية والاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة

سننظر في هذا المبحث إلى إبراز دور السياسة المالية والتي تحتل صدارة الأولويات في المؤسسة الاقتصادية بينما تأتي في المرتبة الثانية الاستراتيجيات، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

المطلب الأول: دور السياسة المالية في تحقيق أهداف القصيرة الأجل:

مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها وبالتالي سنعرف بالسياسة المالية ومختلف متغيراتها وأهدافها وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم السياسة المالية وأنواعها

أولا: مفهوم السياسة المالية

تتعدد مفاهيم السياسة المالية فنذكر أهمها:

"- تعرف السياسة المالية بأنها الإطار العام للعمل الذي يشتمل على الخطط والأفكار والبرامج والتعليمات التي توضع من قبل المسؤولين في الإدارة العليا بالمؤسسة ويسترشد بها العاملين في

¹- محمد الأمين خنيوة، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

الإدارات الدنيا في تنفيذ الأعمال والمدير المالي يساهم ويشارك إلى حد كبير في اتخاذ القرارات المالية ورسم السياسات المختلفة نظرا لموقعه المتميز في أعلى قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة.¹

- كما يمكن تعريف السياسة المالية، "على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية، و الإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة".²

- كما أيضا " السياسة المالية هي مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها الإدارة العليا في المشروع لتتير الطريق أمام المستويات الادارية حين قيامها بالتنفيذ، وهي تعتبر بمثابة الدستور للعمل حيث أنها تتخذ شكل التعليمات الملزمة للعاملين".³

ثانيا: أنواع السياسات المالية:

توجد عدة أنواع للسياسات المالية التي تستعملها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها فنذكر أهمها فيما يلي:

1- سياسة استئجار الأصول أو شرائها:

حتى تستطيع المؤسسة من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها فلا بد من وجود الأصول الثابتة لديها وتتصف هذه الأصول بارتفاع تكلفتها وقد يتعذر على المؤسسة من توفير السيولة اللازمة لشرائها وتملكها وبالتالي تتجه إلى استئجار الأصول ويقصد باستئجار الأصل هو الحصول على الأصل واستخدامه والإنتفاع منه طوال مدة الاستئجار بدون تملك، وسياسة الاستئجار لها المزايا التالية:⁴

- تمكن المؤسسة من استخدام الأموال المخصصة لشراء الأصول في مجالات تحقق منها أرباح إضافية.

- الأصل المستأجر يبقى بحوزة المؤسسة وبعيدا عن أيدي الدائنين في حالة وقوع المؤسسة بالعسر المالي.

- الإيجار المدفوع يعتبر مصروفا لغايات الضرائب.

- قدرة المؤسسة على الاقتراض تبقى عالية لأن المقرضين لا يأخذون الإلتزامات المترتبة على استئجار الأصول وخاصة أنها لا تظهر في الميزانية.

¹ أحمد الجعبري وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، بدون طبعة، بدون بلد النشر، 2001، ص 67.

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 235.

³ محمد شفيق طنيز، محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 197.

⁴ أحمد الجعبري وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- تمكين المؤسسة من استبدال الأصل بأصل آخر أكثر تطوراً في حالة إستئجار الأصل بدون أن يترتب على ذلك أي خسائر والعكس لو كان الأصل ملكاً للمنشأة.
- تمكين المؤسسة من تحقيق الوفرة الضريبية من خلال استئجارها للأصل بدلاً من التملك وخاصة إذا كان الأيجار السنوي أكبر من قسط الاستهلاك السنوي للأصل.

أما عيوب هذه السياسة فهي: ¹

- إرتفاع تكلفة الاستئجار النهائية بالرغم من ظهورها في البداية بتكلفة مبدئية منخفضة، ذلك عكس امتلاك الأصول والتي تظهر مرتفعة مبدئياً ولكنها في حقيقتها النهائية أقل من تكلفة الاستئجار.

- قد يكون من الصعب الحصول على الأصل واستئجاره حين الحاجة إليه، بينما يكون الأصل الممتلك في متناول المشروع.

- ان المشروع الذي لا يملك أصولاً ثابتة يكون من الصعب عليه التفاوض والحصول على قروض خاصة من الجهات التي تحتاج إلى ضمانات.

- إمكانية تدخل أصحاب الأصول الثابتة المستأجرة في قراراتها السنوية أحياناً. ²

2- سياسة استهلاك الأصل:

الاستهلاك هو النقص التدريجي الذي يطرأ على الأصل الثابت بسبب الاستخدام أو بسبب التقادم ويعتبر الاستهلاك مصروف يحمل على حساب الأرباح والخسائر والغرض من استهلاك الأصل الثابت هو لتوزيع قيمته على السنوات التي تستفيد من الأصل بشكل عادل كما ينظر للاستهلاك بأنه وقاء من الضريبة لكونه يعمل على تخفيضها ويمكن احتسابه بإحدى الطرق التي تظهره بأكثر قيمة ممكنة لأنه كلما كانت قيمته أكبر كلما زادت المصاريف أكثر وهذا يؤدي إلى انخفاض الأرباح أكثر وبالتالي يتحقق الوفرة الضريبية.

3- سياسة التمويل:

تتضمن عملية التمويل:

- تقدير حاجة المشروع من الأموال ووقت هذه الحاجة.

¹ محمد شفيق حسين طنيب، محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 200.

² أحمد الجعبري وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- الحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط من حيث التكلفة المناسبة والشروط الميسرة والكميات المطلوبة.

و المشكلة التي تقابل المدير المالي في عملية التمويل هو تعدد مصادر الأموال وكيفية الحصول على مزيج مناسب من هذه الأموال.

ولقد سبق لنا التعرض إلى سياسة التمويل والتمثلة في قرارات التمويل خلال الفصل الأول وفيما يلي نحمل مصادر التمويل جميعها ونصنفها فيما يلي: ¹

1- من حيث الملكية: تقسم الأموال إلى:

أ- أموال ملكية: ويقصد بها الأموال التي يتم الحصول عليها من أصحاب المؤسسة وتسمى حقوق الملكية وتشكل هذه الأموال رأسمال الذي يدفعه أصحاب المؤسسة كما تشمل الأرباح المحتجزة (الإحتياطيات بأنواعها).

ب- اموال الغير: ويقصد بها الأموال التي يحصل عليها المشروع عن طريق الاقتراض ومن أمثلتها الائتمان التجاري والائتمان المصرفي والقروض طويلة الأجل.

2- من حيث مصدر الأموال: تقسم الأموال إلى:

أ- مصادر داخلية للأموال: وهي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من خلال أعمالها وتشمل الأرباح المحتجزة والتي لا يتم توزيعها على أصحاب المؤسسة.

ب- مصادر خارجية للأموال: وهي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من خارجها مثل عملية زيادة رأسمال عن طريق طرح أسهم وبيعها أو عملية الاقتراض بأنواعها المختلفة.

3- تصنيف الأموال من حيث الزمن: تقسم الأموال إلى:

أ- أموال قصيرة الأجل: والتي يجب ارجاعها إلى مصادرها في خلال مدة تقل عن السنة ومن أنواعها الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.

ب- أموال طويلة الأجل: وتشمل أموال الملكية والقروض والسندات التي تتطلب مرور زمني طويل قبل سدادها.

4- السياسة الائتمانية:

¹ محمد شفيق حسين طنيب، محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص ص 213-214.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

قد تقرر ادارة المؤسسة اتباع سياسة البيع بالأجل للعملاء باعتبارها أحد الوسائل الترويجية لزيادة حجم المبيعات المرتقبة، أو لمواجهة موقف معين كحالات الكساد والمنافسة الشديدة، لاشك أن اتباع تلك السياسة يتأثر باعتبارات كثيرة تتعلق بالقدرة المالية للمؤسسة وطبيعة السلع التي تتعامل فيها، و أسواقها، والوضع الاقتصادي لها والصناعة التي تنتمي إليها، والوضع الاقتصادي للعملاء.

ويقع في اختصاص المدير المالي بصفته المسؤول عن تحصيل أوراق القبض رسم السياسة الائتمانية المناسبة حيث يواجه في ذلك الصدد بالسياسات التالية:¹

أ. درجة التشدد والمرونة في السياسة الائتمانية

ب. سياسة التحصيل

ج. فترة الائتمان

أ- درجة التشدد والمرونة في السياسة الائتمانية:

قد يتشدد المدير المالي في السياسة الائتمانية للمؤسسة فيرفض تقديم أية تسهيلات ائتمانية للعملاء ويقتصر الأمر على البيع نقدا تجنباً لمشاكل التحصيل والديون المعدومة ولضعف الامكانيات المالية و لرواج منتجاتها وقد يرى اتباع سياسة ائتمانية متحفظة عن طريق البيع بالأجل للعملاء ذوي المركز المالي والسمعة التجارية الطيبة وبعد تقديم الضمانات الكافية، وقد يفضل اتباع سياسة ائتمانية مرنة بتقديم تسهيلات ائتمانية للعملاء من التشدد في الضمانات مادامت المنظمة نفسها تحصل على تسهيلات ائتمانية من الموردين.

ب- سياسة التحصيل:

ويقصد بها مستوى الجهود المبذولة من جانب المؤسسة من أجل تحصيل أوراق القبض وأنظمة الرقابة الموضوعية لذلك، فقد تتبع سياسة متشددة في التحصيل عن طريق تذكير العملاء مع توقيع غرامات تأخير ثم إنذارهم لاتخاذ الإجراءات القانونية المتفق عليها، وقد يكون من سياسة المؤسسة مهادنة العملاء والاستماع إلى شكاوهم مما يدفع الكثير من العملاء إلى الإهمال في سداد ما عليهم.

¹ أحمد السيد كردي "سياسات الائتمان" بحث مقدم لقسم الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2009، من الموقع الإلكتروني: www.esyria.sy/eafkar

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

ج- فترة الائتمان:

تحدد فترة الائتمان بناء على موقف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة ونسب السيولة بها ،وإذا كانت فترة الائتمان تساهم بشكل فعال في ترويج المبيعات ،ولكن يقابلها مخاطر عدم مقدرة العملاء على الدفع كلما طالَّت تلك الفترة أو ألحقت بفترات استثنائية ولا شك أن تحديد فترة السماح المقدمة للعملاء كمهلة للدفع يتحدد بمقدار ومهارة المدير المالي وخبراته السابقة بما يجنبه المخاطر، إذ قد يحدد معدلات مختلفة للخصم النقدي تتفاوت مع فترات الائتمان.

الفرع الثاني: خصائص السياسة المالية الفعالة ومتغيراتها

أولاً: خصائص السياسة المالية الفعالة:

يمكن تلخيص أهم خصائص السياسة المالية الفعالة في الآتي: ¹

- 1- أن تساعد السياسة على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة.
- 2- أن تكون السياسة مرنة بما يقابل التغيرات الرئيسية في الخطط وإن كان من المستحيل في بعض الأحيان وضع سياسات مرنة تقابل مختلف المواقف المتطورة ،إلا أن سمة السياسة القوية أن تكون قابلة للتطور وهذه هي القاعدة أما عدم المرونة فإنها الاستثناء.
- 3- أن تكون السياسات مستديمة ،بما يعطي استقرار لاتجاهات المشروع.
- 4- أن تكون السياسات مكتوبة ،وجعل السياسة مكتوبة يمكن من استخدامها بسهولة ،كما وأن كتابة السياسات لها أثر في التخلص من عدم الاستقرار.
- 5- أن تشرح السياسات وأن تفسر ،فعدم فهم السياسات يتبعه حتما سوء استخدامها بل وفقدان الثقة فيها.

هذا ومن الواجب أن تكون هناك مراجعة دقيقة للسياسات للتأكد من أنها تحتفظ بالخصائص السابق الإشارة إليها وباستمرار.

ثانياً: متغيرات السياسة المالية:

متغيرات السياسة المالية هي تلك العناصر الأساسية الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ أي قرار يمس الحياة المالية للمؤسسة.

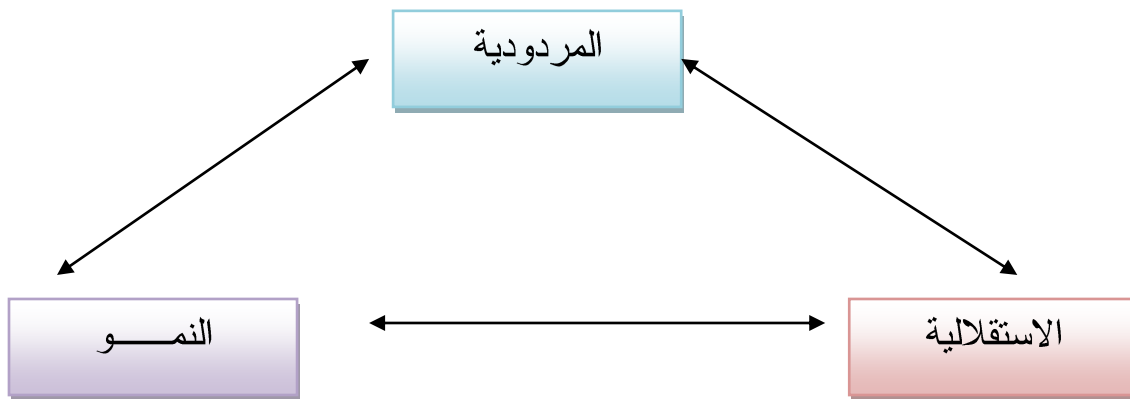
إلا أن هذه المتغيرات الأساسية مرتبطة بمجموعة من القيود والتحديات: ¹

¹ سعد الدين عشاوي، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- عدم إمكانية اللجوء المطلق إلى الاستدانة، بسبب المخاطر المالية من جهة ومنطق الهيكل المالي الذي يأخذ في الحسبان الاستقلالية المالية وتكاليف الاستدانة.
 - تمويل النمو يؤدي إلى تزايد اللجوء إلى الاستدانة، وهذا يؤدي إلى مخاطر تركيبة رأسمال.
 - اللجوء إلى الاستدانة يخضع لقيد تحسين المردودية بواسطة أثر الرافعة المالية.
 - توزيع أرباح الأسهم لمكافأة التمويل الذاتي، يساهم في تعزيز الأموال الخاصة وعندها تتحسن قدرة المؤسسة على اللجوء إلى الاستدانة.
- هذه القيود تدمج مع مختلف الأهداف المالية، لإيجاد البديل الأمثل للسياسة المالية وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يعني تحقيق جميع الأهداف بل في إطار مجموعة من الأهداف مرتبة حسب درجة أولوية تحددتها السياسة المالية، والشكل التالي يوضح متغيرات السياسة المالية.

الشكل رقم (2.2): متغيرات السياسة المالية



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 237.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص ص 236-237.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

بعد تحديد متغيرات السياسة المالية، والمتمثلة في المردودية والنمو من جهة والاستقلالية من جهة ثانية يبقى على المسؤول إيجاد البديل المناسب.

الفرع الثالث: البدائل المتاحة للسياسة المالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

تتلخص أهداف السياسة المالية في العناصر التالية:

- ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية، وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية، وتفاذي مخاطر التوقف عن الدفع.

- تحقيق مردودية عالية عن طريق تدنية تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة.

- تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال.

فالرهان الأساسي للسياسة المالية، هو تمويل النمو في الاحتياجات على المدى المتوسط والطويل ولا يتحقق هذا إلا من خلال تحقيق نتائج عالية، والتحكم الكبير في التوازن المالي على مستوى الخزينة.

يتضح من خلال تحديد العناصر الأساسية المكونة للسياسة المالية أن هناك حدود لها لا يمكن تجاوزها عند وضع الأهداف المالية، واتخاذ القرارات المالية، حيث تحدد السياسة العامة اطارا محددًا للسياسة، من خلال ثلاث معايير أساسية:

(أ) الربح Le Profit ، (ب) الأمان La securit ، (ج) النمو Le développement

من خلال هذه المعايير تتحدد ستة سياسات مكونة لبدائل أو أولويات السياسة العامة:

أولوية الربح: PSD أو PDS، أولوية الأمان (البقاء): SPD أو SDP، أولوية النمو: DSP أو DPS.

وترتبط هذه المعايير العامة بالمتغيرات الأساسية للسياسة المالية:

المردودية (R) La rentabilit ، الاستقلالية المالية (I) L'indpendance ، النمو La croissance .(C)

وينتج عن دمج المعايير العامة بمتغيرات السياسة المالية، البدائل المتاحة للسياسة المالية¹:

* سياسة المردودية: الاستقلالية المالية - النمو:

¹ الياس بن ساسي، يوسف القرشي، مرجع سابق، ص ص 238، 239

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

غالبا ما تطبق هذه السياسة على المدى القصير، حيث تركز مجهودات المؤسسة نحو تحقيق أرباح في الآجل القصير، والبحث عن أعلى مستويات مردودية الأموال الخاصة، والتخلي عن خيار النمو.

اللجوء إلى الاستدانة عند تبني هذه السياسة، يعتبر وسيلة للحد من المخاطر، بالاعتماد على تقنية أثر الاستدانة، من أجل تحسين مردودية الأموال الخاصة مع أدنى مستويات الاستدانة وأعلى درجات الاستقلالية المالية.

أما سياسة الاستثمار فلا تتوجه نحو تدعيم وتوسيع استثمارات الاستغلال، بل تتنازل عن بعض الاستثمارات التي ليس لها ارتباط مباشر بالاستغلال، وتبحث في نفس الوقت عن استثمارات ذات مردودية موجبة وسريعة.

* سياسة المردودية - النمو - الاستقلالية المالية:

تعتبر هذه السياسة أكثر انسجاما في أهدافها، إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مردودية عالية، وهذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، والذي يشكل الخيار الثاني في هذه السياسة. وتواجه المؤسسة عدة صعوبات ومخاطر تقنية وتجارية ومالية، تؤدي بها إلى الرفع من مستويات الاستدانة، وهذا له تأثير سلبي على الاستقلالية المالية، حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على القروض البنكية لتغطية احتياجاتها المالية، والبحث عن الموردين الذين يمنحون آجال مالية طويلة لتسديد مستحقات التمويل، وهذا يساهم في تحسين وضعية الخزينة، وتوفير السيولة المالية الضرورية لتمويل النمو.

* سياسة الاستقلالية المالية - المردودية - النمو:

المؤسسة تعطي أولوية للاستقلالية المالية على النمو، إلا أن هذا يتطلب تحسينا مستمرا وفعالا للمردودية من أجل ضمان تمويل احتياجاتها المالية من مصادر داخلية والتقليل من اللجوء إلى الاستدانة.

هذه السياسة تفوت على المؤسسة عدة فرص، سواء تلك المتعلقة بالنمو أو تلك التي تؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية في السوق، وضياع هذه الفرص في محيط غير مستقر أو عاصف يؤدي إلى خروج المؤسسة من السوق والتوقف عن النشاط.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

إلا أنه من الممكن تبني هذه السياسة، في حالة اعتماد إستراتيجية للانسحاب من نشاط معين، أو حالة تشبع السوق بمنتوج المؤسسة الحالي.

* سياسة الاستقلالية المالية - النمو - المردودية:

أولوية الاستقلالية تبقى قائمة في الوقت الحالي، لكن مع الاهتمام بالامتيازات التنافسية على المدى الطويل، لذلك تتخلى المؤسسة عن هدف الربح حالياً، من أجل السيطرة على السوق مستقبلاً وذلك بتطبيق الحواجز السعرية.

أما النمو فيعد الخيار الثاني، وتواجه المؤسسة عدة صعوبات حالية، بسبب محدودية اللجوء إلى الاستدانة لذلك تعتمد على التمويل الذاتي في تمويل احتياجاتها.

وهذا صعب التحقيق على المدى القصير بسبب التخلي عن هدف الربح، وبالتالي تدني مستوى المردودية، لذلك تقدم المؤسسة على التنازل عن بعض أصولها للتقليل من المخاطر المالية.

* سياسة النمو - المردودية - الاستقلالية المالية:

أولوية النمو تفرض على المؤسسة عدة تحديات مرتبطة بمصادر التمويل، حيث تلجأ المؤسسة بشكل واسع إلى الاستدانة مع أفضلية تحسين المردودية، بالمقابل تتخلى المؤسسة عن هدف الاستقلالية المالية من أجل توسيع وتنويع تشكيلة وسائل التمويل لتلبية الاحتياجات المالية للنمو، وتنويع المخاطر المالية على مجموعة من الوسطاء الماليين.

ترتيب الأولويات في هذه السياسة، يساهم بشكل كبير في تدعيم إستراتيجية النمو وخصوصاً ما يتعلق بالجوانب التمويلية، إذ لا تفرض قيود كبيرة على وسائل التمويل وبالتالي تهدف إلى تدعيم التمويل الذاتي بالتركيز على هدف المردودية، وتهمل عنصر الاستقلالية المالية وهذا يوسع من هامش المناورة التمويلية في حالة عدم كفاية التمويل الذاتي فتلجأ المؤسسة إلى الاستدانة بقيد واحد يتمثل في تحسين المردودية المالية باستخدام أثر الرافعة المالية.

* سياسة النمو - الاستقلالية المالية - المردودية:

اتباع سياسة النمو في هذه الحالة مؤمن ضد المخاطر عن تفضيل أولوية الاستقلالية المالية على المردودية لكن مع ضياع فرص تمويلية كبيرة، أهمها التمويل الذاتي بسبب تدني مستوى المردودية والتقليل من مستويات الاستدانة، من أجل تحقيق هدف الاستقلالية هذا يجعل المؤسسة تتجه

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

نحو اعتماد مكافأة رأسمال حيث تهدف الى تدنية توزيع أرباح الأسهم كوسيلة تمويل داخلي للنمو، وذلك رغم ما تحمله هذه السياسة من مخاطر اتجاه المساهمين، وآليات التعامل في سوق المال.

المطلب الثاني: دور الاستراتيجيات في تحقيق أهداف المؤسسة الطويلة الأجل

تعد المؤسسة الخلية الفعالة في العملية الانتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية، و نظرا لحساسية و دقة هذه المهمة، يستلزم عليها اقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى و الأهداف المسطرة و الموارد و الفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمي اليها هذه الاخيرة، و لهذا سنتناول في هذا المطلب ماهية الاستراتيجية و دورها في تفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية و الخصائص الأساسية للأهداف الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos-Agos) و التي تعني فن الحرب و ادارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس و عبقرية، ثم تطور الى علم له أسس و قواعد.

فـ"استراتيجية" هي اختيار الطرق و استعمال الوسائل للوصول الى الأهداف التي حددتها، و هي تنتج لرئيس المؤسسة احتمال أو تقدير طويل المدى، العداد المنهجي للمستقبل، الادارة للتحكم في مصيرها، و تنتج أيضا الخطر، و عدم اليقين العائد على المحيط و مواجهة المنافسة".¹
كما تعرف الاستراتيجية: "بأنها أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع وسعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة".²

ثانياً: الخصائص الأساسية للأهداف الإستراتيجية:

يركز أصحاب المدخل العام على أنه يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في الأهداف المقبولة استراتيجيا ومن أهمها مايلي:³

1- الملائمة Compatibility:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص10.
² أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الاسكندرية، 2007، ص 20.
³ فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2007، ص ص 544-545.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

من الطبيعي أن تتناسب الغايات والأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة ، إذا كانت رسالة المؤسسة موجهة بالنمو، فإن هدف تقليل نسبة الائتمان إلى حق الملكية بنسبة 100% قد يكون غير ملائما وغير منتج على الإطلاق.

2- المرونة Flexibility:

لا بد أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة ، إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

3- القبول Acceptability:

عادة يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم، كما أنهم يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الغايات والأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة، ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، كذلك فإن القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المؤسسات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقا دون تحقيق الأهداف.

4- القابلية للتحقيق Achievability :

لا بد أن تكون الأهداف منسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة ، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة وأن تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة، إلا أننا نرى أن ذلك لا يعني أن يتم تحديد الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة.

5- القابلية للقياس Measurability:

لا بد أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى؟ ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت، ونشير هنا إلى أنه من سمات التخطيط في الدول المتخلفة والحكومات غير الراشدة صياغة أهداف غير قابلة للقياس والمحاسبة.

6- التحفيز Motivation:

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

ترتفع انتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى ان تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز وليس أن تثبط من همهم أو أن تكون بسيطة سهلة التحقيق للغاية.

7- التحديد والوضوح والفهم Specific, Clarity and Understanding:

سبق الإشارة إلى انه لا بد أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة ، وأن هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف وعدم الوضوح، كما انها تؤثر على تفهم وثقة العاملين في الأهداف الموضوعه، وانه من الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة مع تأكيد لوضوح وتفهم الأهداف وضع صياغات بديلة يتم المقارنة بينها: مستوى الهدف وليس طبيعته.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

من أهم هذه العوامل نجد :¹

1- طبيعة النشاط:

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة مياه منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجية التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

2- الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.

3- توقعات الأفراد والمجموعات:

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف هو الوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة مثال ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة،

¹ فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 529-530.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة انتاج وتحسين المواصفات ...إلخ. وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

4- المؤثرات الخارجية:

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

الفرع الثالث: أنواع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

ان المؤسسة لكي تحقق أهدافها ورسالتها يجب أن تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل والتي تتمثل في:

أولاً: استراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية:

حيث أن البيئة الخارجية للمنظمة هي مصدر الفرص والقيود أو التهديدات ،وكما أنها هي مصدر موارد وإمكانيات المنظمة وهي الملتقى لمنتجات المنظمة من سلع و خدمات ،يصبح من الضروري أن تحدد المنظمة انواع الاستراتيجيات التي تتبعها للتعامل مع بيئتها الخارجية وفيما يلي تصنيف عام لأنواع الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة للتعامل مع التغيرات البيئية التي تواجهها:¹

1- الإستراتيجية الهجومية Offensive Startegy:

تستخدم هذه الإستراتيجية للتحرك إلى الأمام وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحرك ليس لمواجهة منافسين أو الهجوم عليهم وإنما نقصد بها مواجهة ما في بيئة المنظمة من قيود وعقبات بصرف النظر عن مصدرها، فقد تكون أنظمة أو تشريعات أو ثقافة أو غيرها، وتتجه المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

أ- استخدام الموارد والإمكانيات كمصدر قوة لإضعاف تأثير القيود والتهديدات البيئية بغرض التخلص منها وذلك من خلال المواجهة والهجوم على مصادر تلك القيود أو التهديدات.

¹ نفس المرجع السابق: ص ص 637-639.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

ب- التعامل مع الضغوط و القيود البيئية ليس من اجل التخلص منها ولكن لتحبيدها أو التكيف معها.

ت- التركيز على توجيه مسار عناصر البيئة الخارجية و ما بها من المواقف والأحداث وتغيير خصائصها بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم نقاط القوة لديها.

2- الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy:

عادة ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية ليس للتحرك إلى الأمام، وإنما لحماية الوضع الحالي للمؤسسة أو الشركة، بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبيا في مجال الأعمال، ووفق هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة الى أن تفعل أفضل ما هو ممكن و لكن في اطار منطقة محدودة و واضحة، و قد تتجه المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية إلى أن تتجاهل أو تتجنب التفاعل مع التغيرات البيئية في مجال أعمالها وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية، بل قد تترك بعض الفرص دون محاولة استثمار تجنب لأي مواجهة أو صدام مع آخرين، ما لم يكن ذلك تهديدا لكيانها وبقائها يتطلب الدفاع عن وجودها.

وتهدف المؤسسة من هذه الإستراتيجية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

أ- التعامل مع الضغوط والقيود لحماية المؤسسة.

ب- استخدام الموارد والإمكانات لمواجهة الضغوط والقيود البيئية.

3- إستراتيجية الترقب Prospective Strategy:

وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تبتعد عن المبادرة للتعامل مع الأخطار والتهديدات أو التحديات بما يتفق والموقف التنافسي المتوقع.

وتتجه المؤسسات التي تتبع إستراتيجية الترقب إلى انتظار نتائج الأحداث على المنافسين والتقيب عن مزايا يمكن اكتسابها.

4- الإستراتيجية المختلطة (المركبة) Mixed Strategy:

من خلال الإستراتيجية المختلطة تحاول المؤسسة توفير توليفة تشمل على بعض خصائص الإستراتيجية الهجومية وبعض خصائص الإستراتيجية الدفاعية، ومن أهم خصائص الإستراتيجية المختلطة ما يلي:

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

أ- العمل على مرحلتين، تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثر الضغوط ثم التحول إلى الاختراق.

ب- تأجيل تأثير أية ضغوط إلى حين إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية وتحسين موقف المؤسسة.

ت- التركيز على توفير خاصية الحركية والمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية في بيئة المؤسسة .

5- الإستراتيجية التحليلية Analytical Strategy:

تمثل الإستراتيجية التحليلية خليطاً من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية الترقب أو التنقيب، وتكون المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية أكثر جرأة وسرعة إلى حد ما، بالمقارنة بالمؤسسات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو الترقب بشأن متابعة التطورات والفرص الجديدة.

إلا أن اتباع هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص شديد ودون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها، ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية، رغم انها تهتم بالتحديث والنمو، إلا أنها عادة ما تكون تابعة وفي المرتبة الثانية من المؤسسات ونادرا ما تكون في المقدمة.

6- إستراتيجية رد الفعل Reactive Strategy:

تتجه المؤسسة لإتباع إستراتيجية رد الفعل في حالة رغبتها في مواجهة أقل المخاطر وعدم الدخول في صراع مع المنافسين لها، وعادة لا تقدم مثل هذه المؤسسات لمواجهة المخاطر أو الدخول في صراع إلا في الحالات التي تضطر لها نتيجة الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية.

ويمكن القول أن الاتباع المستمر لإستراتيجية رد الفعل عادة ما يعرض المؤسسة إلى مواجهة حالات عدم التوازن مع التغيرات البيئية وخاصة البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع المنافسين:

من الأهمية أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة متكاملة عن المنافسين وكيفية التعامل معهم ويتوافر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة، ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات البديلة أو المكملة في بعض الأحيان فيما يلي: ¹

1- إستراتيجية التنافس Competitive Strategy:

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 640-641.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

تتجه هذه الاستراتيجيات إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمنظمة ومزاياها التنافسية واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة اتجاهات واستراتيجيات المنافسين.

2- إستراتيجية الاستيعاب (التعاون) Co-Operative Strategy:

من خلال هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب الصدام معها أو العمل ضدها، بافتراض أن تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم موقفها يتطلب استيعاب تلك المتغيرات، مثل الاتجاه إلى احتواء بعض تصرفات المنافسين في بيئة عمل ليس للتخلص منها ولكن لضمان بقاء وحماية ، ومن ثم تتجه المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بالمؤسسة في مواجهة نقاط القوة لدى المنافسين.

3- إستراتيجية التحالف Coalition Strategy:

تقوم هذه الإستراتيجية على اتجاه المؤسسة إلى ايجاد نوع من الارتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف لمواجهة الأطراف الأخرى أو أطراف معينة، كأن تتحالف المؤسسة مع منظمة محلية أو وطنية منافسة لمواجهة توجهات أو استراتيجيات منافس آخر أجنبي يتجه إلى السيطرة على السوق أو احتكار المنتج، وتعتبر الإعانات أو الدعم الحكومي للمنظمات تطبيقاً لتلك الاستراتيجيات كشكل من أشكال التحالف بين منظمة الأعمال والحكومة أو متخذ القرار لتدعيم الموقف التنافسي لهذه المؤسسات المحلية أو الوظيفة في مواجهة المؤسسات الدولية المنافسة.

4- الإستراتيجية المهادنة Tranquillity Strategy:

تتمثل هذه الإستراتيجية في اتخاذ موقف يتوسط استراتيجيات التنافس أو الصراع والتحالف أو الاستيعاب حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أو ترحيل أي صراع مع المنافسين وخاصة عندما يتضح للمنظمة استحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو الاستيعاب لتلك المتغيرات.

5- إستراتيجية الانسحاب Withdrawal Strategy:

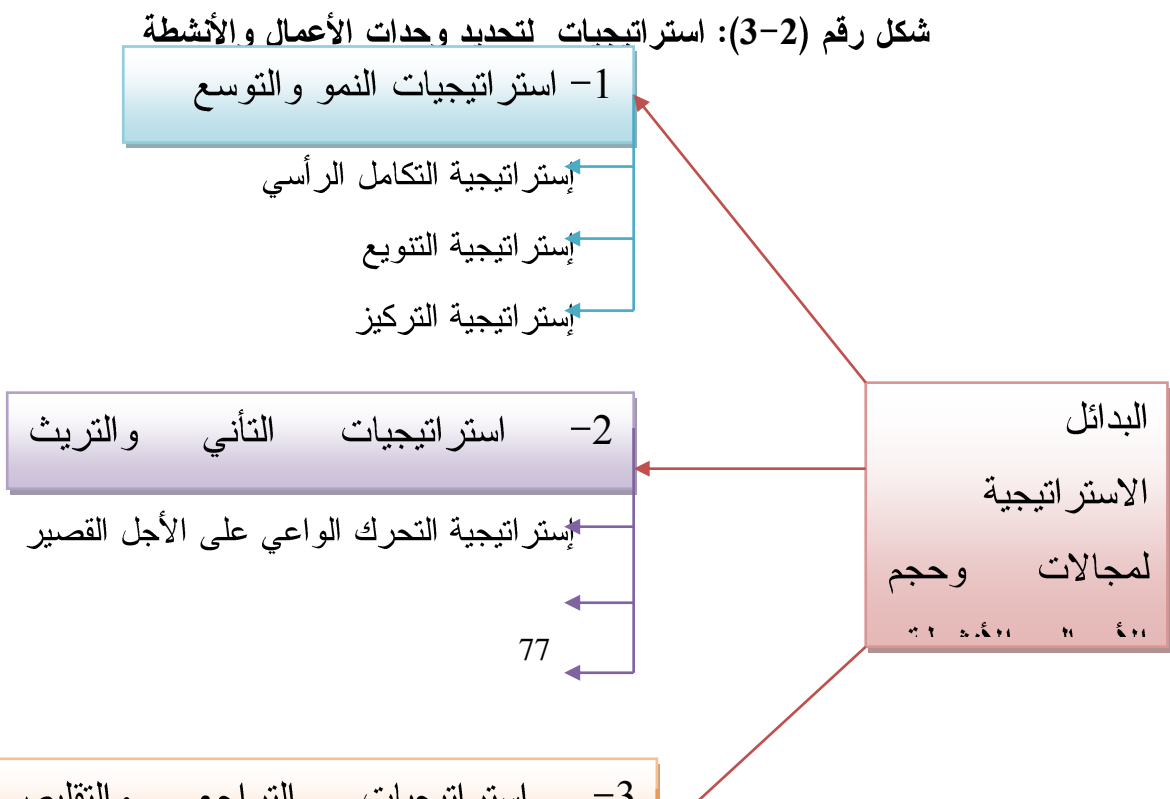
قد تضطر الإدارة إلى اتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها استحالة المنافسة أو الاستيعاب أو التحالف أو حتى ايجاد نوع من الهدنة مع الضغوط والتهديدات البيئية. ويتوقف استخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية كخط استراتيجي عام وكخطوة تكتيكية مرحلية على مدى استعداد المؤسسة للخضوع لتلك الضغوط والتهديدات في بيئة المؤسسة إلا أن فعالية هذه

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

الإستراتيجية تتوقف على مدى ادراك المؤسسة للخطوة التي بعدها، بمعنى أن يكون لديها اجابة عن التساؤل التالي: ثم ماذا بعد؟

ثالثا: استراتيجيات المؤسسة لتحديد وحدات الأعمال والأنشطة الرئيسية:

يفترض أن المؤسسة على ضوء مخرجات تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، واستنادا على الفرضيات والتوجهات الإستراتيجية أن يتحدد لديها بوضوح الأنشطة التي ستمارسها ووحدات الأعمال التي ستعمل من خلالها وكذلك، يكون لدى المؤسسة رؤية عن مستقبل هذه الأنشطة والوحدات. وفي هذا الشأن يكون أمام المؤسسة ثلاث قضايا أساسية يجب تحديدها وهي موضحة في الشكل الموالي:



الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

إستراتيجية التريث والتأني والانتظار

إستراتيجية التجميد وعدم التغيير

إستراتيجية التبعية والانقياد

إستراتيجية تغيير النشاط أو التحول إلى مجال آخر.

إستراتيجية إلغاء أو تقليص الأعمال.

إستراتيجية تصفية بعض الأعمال والاستغناء عن الأصول.

المصدر: فهد بن عبد النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 642.

1- استراتيجيات النمو والتوسع:

تتجه المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للنمو والتوسع عند وجود واحدة أو

أكثر من الرغبات والأهداف التالية:¹

أ- الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة.

ب- الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة والتطوير أو التنوع في أدواق المستهلكين وضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.

ت- الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمنظمة وتنمية أسواقها و مبيعاتها وأرباحها.

ث- التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

ج- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة ووجود امكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيض التكلفة والتمتع بالمزايا التنافسية لدى المؤسسة .

¹ محبوب مراد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007، ص 63.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

ح- في حالة وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

خ- في حالة الرغبة للتضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الأعمال و الإيرادات والأرباح.

والجدول التالي يوضح البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها أو استخدامها جميعا في حالة التوجه إلى النمو والتوسع في العمال والأسواق، ويتضمن الجدول إشارة موجزة لمفهوم وخصائص كل بديل وما يتعلق بمتطلباته والتحفظات بشأنه.

جدول رقم (1-2) استراتيجيات النمو والتوسع

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

البدائل الإستراتيجية	مضمون البدائل الإستراتيجية	متطلبات وتحفظات
1) إستراتيجية التكامل الرأسي: 1/1 التكامل الرأسي للخلف 2/1 التكامل الرأسي للأمام	أ- الرغبة للسيطرة على مصادر الامداد ب- الحاجة إلى توفير التأمين والأمان في توفير الاحتياجات ج- الرغبة في فتح أنشطة جديدة في صناعة و انتاج الامدادات	أ- تتطلب معارف وخبرات وتكنولوجيا متنوعة ب- ينتج عنها تعدد وتنوع مجالات المنافسة والمزاومة ج- تؤدي إلى تضخم البناء التنظيمي والجهاز الاداري
	أ- الرغبة للسيطرة على منافذ التوزيع ب- الحاجة إلى تأمين عملية تصريف المنتجات. ج- الرغبة في فتح أنشطة جديدة في مجالات البيع والتوزيع	أ- يمكن أن تخلق عداء بيئي تجاه المؤسسة
2) إستراتيجية التنوع: 1/2 تنوع مرتبط بالمجالات الحالية:	أ- الرغبة في توظيف رصيد الخبرة السابقة ب- الرغبة في توسيع مجالات استخدام الامكانيات الفنية والبشرية المتاحة (اقتصاديات الحجم الكبير) ج- الحاجة إلى تنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها	أ- الحاجة إلى استثمارات اضافية لتوفير تكنولوجيا جديدة ب- الحاجة إلى توسيع الأسواق
2/2 تنوع غير مرتبط بالمجالات الحالية	أ- الحاجة إلى تعويض انكماش فرص العمل في المجالات الحالية ب- الرغبة في استثمار فائض الأموال لدى المؤسسة ج- الرغبة في الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الايجابية والمركز التنافسي للمنظمة	أ- الدخول في أنشطة تحتاج إلى خبرة فنية وتكنولوجية جديدة ب- مخاطر التشتت في الاهتمامات

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

	د- الحاجة إلى كسب فئات جديدة من العملاء	
أ- قد تتطلب انشاء كيانات جديدة ب- يمكن من خلال الاندماج أو التحالف أو التكتل أو الشراء لشركات أخرى	أ- الرغبة في الاعتماد على الموارد الذاتية ب- الحاجة إلى التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية ج- الحاجة إلى التوسع في القطاعات السوقية د- الرغبة في التوسع في فئات العملاء المستهدفة	3/2 التنوع الداخلي
أ- اتجاه عام بين الشركات العالمية لأغراض التكتل والسيطرة ب- يتم اللجوء إليه عند وجود موانع قانونية وسياسية للاندماج	أ- الرغبة في شراء شركات أخرى بغرض احتوائها أو السيطرة عليها ب- الحاجة إلى الشراء الودي أو بالتراضي لشركة أخرى لصعوبة الاندماج في كيان واحد	4/2 التنوع الخارجي
أ- جودة مستوى الخدمة للعملاء ب- تنمية المركز التنافسي في مجال التخصص ج- الانفاق على التطوير والتحديث والابتكار د- ضعف القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تتطلب التنوع هـ- خطورة تجميع المخاطر في مجال واحد و- أعباء تنوع الخدمات لنفس الفئة.	أ- الرغبة في التركيز على منتج واحد أو خدمة معينة أو لخدمة قطاع سوقي معين أو فئة معينة من العملاء ب- الرغبة في توجيه كافة الجهود والامكانيات نحو تخصص معين ج- الرغبة في الاهتمام بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع في مجال محدد د- الاتجاه إلى تنمية نشاط أو منتج معين وزيادة الاستثمار بغرض بيعه وتحقيق مكاسب منه.	3) إستراتيجية التركيز

المصدر: فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 644-647.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

2- استراتيجيات التآني والتريث والاستقرار:

تتجه المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للتريث والتآني والاستقرار عن وجد واحد أو أكثر من الرغبات أو الأهداف التالية:¹

أ- تجنب الاسراع في التوسع والنمو وعدم الرغبة أو الاستعداد للتعرض للمخاطر الكبيرة المرتبطة باتجاهات النمو والتوسع.

ب- في حالة أن نوع ومستوى المنافسة لا يسمح للمنظمة بالنمو أو التوسع في حصتها السوقية وتجنب ردود فعل المنافسين في حالة اتجاه المؤسسة لتوسيع أسواقها لتنمية حصتها السوقية.

ت- في حالة رضا المؤسسين وإدارة المؤسسة بمستوى الأداء الحالي والاقتناع بجدواه والحرص على حمايته وتجنب المخاطرة المرتبطة بالتوسع وما قد ينتج عنها من آثار سلبية على الأداء الحالي.

ث- في حالة ضعف القدرة، أو عدم وجود مبررات قوية لإدخال موارد وامكانيات اضافية في مجال الأعمال أو مجالات جديدة.

ج- في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغيرات ذات تأثير سلبي على الأداء الحالي للمنظمة ومن ثم الإطمئنان على استقرار ما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية.

يوضح الجدول التالي البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها أو استخدامها جميعا في حالة التوجه إلى تجنب استراتيجيات النمو والتوسع أو التقليل والانكماش والاتجاه إلى إستراتيجية التريث والتآني والاستقرار.

جدول رقم (2-2) استراتيجيات التريث والتآني والاستقرار

¹ شيفارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة وأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 97.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

متطلبات و تحفظات	مضمون البدائل الإستراتيجية	البدائل الإستراتيجية
<p>أ- احتمال ضياع فرص كبيرة تتاح في بيئة المؤسسة</p> <p>ب- ضعف القدرة للتفاعل مع اتجاهات المنافسين لتوسيع حصتهم السوقية.</p> <p>ج- مواجهة مخاطر حدوث تقلبات عنيفة ذات تأثير عميق على الأنشطة القائمة</p> <p>د- وضع برنامج زمني لضبط الانفاق وترشيد التكلفة</p>	<p>أ- الاتجاه للانتفاع المباشر من التغيرات المحدودة المحفوفة بالمخاطرة</p> <p>ب- وجود مؤشرات باحتمال حدوث تغيرات مفاجئة بها قيود أو تهديدات متوقعة</p> <p>ج- وجود معلومات بحدوث تغيرات في سياسات الدولة ذات العلاقة بأنشطة</p> <p>د- الاتجاه إلى التركيز على الربح المتواضع قصير الأجل لتحفيز المساهمين والعاملين</p>	<p>1) إستراتيجية التحرك الواعي على الأجل القصير</p>
<p>أ- صعوبة استجابة المؤسسة للنمو في حاجات ورغبات عملائها</p> <p>ب- احتمالات التأثير السلبي على الموارد البشرية في نتيجة الاحساس بالقلق وعدم الأمان تجاه مستقبل المؤسسة</p> <p>ج- وضع ترتيبات لحماية الوضع القائم للمنظمة</p>	<p>أ- تجنب توسيع المهام والأعباء الفنية والادارية والتنظيمية</p> <p>ب- ضعف الرغبة لإدخال موارد وامكانيات اضافية في الأعمال</p> <p>ج- ضعف القدرات الادارية والفنية لدى المؤسسة وعدم قدرتها لاستيعاب أعباء النمو والتوسع</p>	<p>2) إستراتيجية التريث والتأني والانتظار</p>
<p>أ- ضعف قدرة المؤسسة للاستجابة للتغيرات المفاجئة سواء كانت متضمنة فرصا مغرية أو قيود مهددة للمنظمة</p> <p>ب- احتمال التأثير السلبي على اتجاهات الموارد البشرية وخاصة الكفاءات والقدرات المتميزة.</p>	<p>أ- اقتناع ادارة المؤسسة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي</p> <p>ب- في حالة عدم حدوث تغيرات في بيئة الأعمال تبرر ادخال أي تعديل في مجالات وحجم وقيمة الأعمال الحالية</p> <p>ج- في حالة عدم وجود فجوة بين ما هو مستهدف وما تحقق فعلا مع قناعة الادارة بالانجاز المتحقق</p>	<p>3) إستراتيجية التجميد وعدم التغيير</p>

المصدر: فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 652-653.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

3- استراتيجيات التراجع والتقليص (الانكماش):

- تتجه ادارة المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للتراجع والتقليص أو الانكماش عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات والأهداف التالية:¹
- أ- وجود فرص امام المؤسسة للاعتماد على منظمات أخرى توفر لها قدر من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل.
- ب- مواجهة الأزمات أو الضغوط التي تجبر المؤسسة للبحث عن مجالات عمل أو أنشطة جديدة تتطلب إمكانيات وموارد أقل تتعرض لمخاطر أقل.
- ت- الاستجابة لظروف السوق وتدهور الحالة البيعية والتخلص التدريجي من الأصول وتقليص حجم وقيمة الأعمال بدلا من التعرض لاحتمالات الاضطرار إلى الإفلاس.
- ث- الاستجابة للضغوط والتهديدات التي تقلل الحصة السوقية للمنظمة، وتفضيل الادارة لحالة الانكماش حتى تتحسن الظروف وتسترد المؤسسة مكانتها مرة أخرى.
- والجدول التالي يوضح البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها أو استخدامها جميعا في حالة التوجه إلى التراجع والتقليص أو الانكماش في العمال والأنشطة التي تمارسها أو الأسواق التي تخدمها أو المنتجات التي تقدمها.

جدول رقم (2-3): استراتيجيات التراجع والتقليص

¹ المرجع نفسه، ص 87.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

متطلبات و تحفظات	مضمون البدائل الإستراتيجية	البدائل الإستراتيجية
<p>أ- البحث عن منظمات ذات سمعة جيدة وقدرات مالية عالية مثل: - المؤسسات المالية - مكاتب استشارية - شركات تسويقية ب- صعوبة التحرر من سيطرة المؤسسة المسيطرة ج- احتمال تعرض المؤسسة لتهديدات ومخاطر نتيجة انتساب المؤسسة التابعة لها</p>	<p>أ- الاعتماد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة بدلا منها ب- الدخول تحت مظلة منظمات أخرى لتدعيم موقفها ج- الاتجاه إلى بيع بعض الأصول أو اغلاق بعض الفروع د- الاعتماد على منظمات قوية في المراحل الأولى للمنظمات الحديثة أو في مرحلة النمو. هـ- مواجهة أزمات مالية أو فنية أو تسويقية</p>	<p>1) التبعية والانقياد</p>
<p>أ- وضع برنامج زمني للانتقال من نشاط إلى آخر ب- وضع برنامج زمني لتقليص حجم الأعمال ج- وضع برنامج زمني للتخلص من الامكانيات والعمالة د- تتطلب جهود قوية للاحتفاظ بالعناصر المتميزة من العمالة هـ- تتطلب خطة لإعادة البناء والاستقرار</p>	<p>أ- الاتجاه إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول وموارد أقل ب- عند وجود فرص للدخول في مجالات عمل جديد ذات خصائص مختلفة ج- عندما تصبح الأنشطة الحالية غير ذات جدوى أو أقل جاذبية</p>	<p>2) تغيير النشاط والتحول إلى مجالات أخرى</p>
<p>أ- صعوبة التصرف في الامكانيات والأجهزة ب- اضعاف الموقف التنافسي ج- صعوبات في الاحتفاظ بالعملاء د- مشكلات وضغوط داخل المؤسسة هـ- ضعف الاستقرار والانتماء</p>	<p>أ- تخفيض معدلات الأداء من خلال: - حذف بعض الأنشطة - إلغاء بعض المنتجات ب- الاستجابة لضغوط المنافسة ج- استجابة لنقص الموارد والامكانيات وندرة الامدادات د- الاستجابة للمشكلات المالية أو الفنية أو التسويقية</p>	<p>3) إلغاء بعض الأنشطة أو المجالات</p>

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

<p>أ- الحاجة إلى برنامج متكامل للتصفية المتدرجة</p> <p>ب- الترتيبات السلمية للتخلص من الأصول</p> <p>ج- اتخاذ احتياطات لتجنب الارتباك الإداري والخلل التنظيمي</p>	<p>أ- في حالة عدم قدرة المؤسسة على اتباع إستراتيجية الانكماش</p> <p>ب- عند رؤية أن التصفية المتدرجة أفضل من الانتظار لمواجهة أزمات أكثر حدة قد تؤدي إلى الإفلاس</p> <p>ج- الاضطرار لمواجهة حالة الفشل والخسائر المستمرة المتراكمة</p> <p>د- الاستجابة لحالة انسحاب أحد أو بعض الشركاء أو القيادات أو المديرين المتميزين</p>	<p>4) تصفية بعض الأعمال والاستغناء على جزء من الأصول</p>
--	---	--

المصدر: فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 655-656.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وكخلاصة يمكننا القول أن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تحدد الإطار العام لحركة تدفق أموال المؤسسة واستخدامها في تصنيع المنتجات، ومن ثم في توفير المتطلبات الفنية والإدارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها أنشطة المؤسسة ووحدات أعمالها. وعادة ما تنتهي عملية تحديد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة إلى عدد من الاستراتيجيات التي يفترض أن تكون كلها أو بعضها تعالج ما يلي:

- الاختيار ما بين التنوع أو التركيز في الصناعة والأنشطة والمنتجات والعملاء والأسواق.
- الاختيار أو المزج بين التوسع أو الانكماش، النمو أو التقلص، الاستقرار والثبات أم التغيير.
- الاختيار ما بين بدائل النمو، نمو المنتجات أم نمو الأسواق، نمو التواجد المحلي أو الخارجي النمو الذاتي أو بالتحالف أو بالاندماج.

المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية الرشيدة في ظل الاستراتيجيات والسياسات المالية.

تهتم السياسات المالية بتدبير احتياجات المشروع من الأموال، ومن المصادر المناسبة كما تهتم باستثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد، كما يفترض أن تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات والتي يتم تحديدها لكي تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها دون تجاهل تلك الفرضيات الإستراتيجية التي انتهت المؤسسة إلى صياغتها تحسبا لأي تغيرات يحتمل حدوثها في النطاق الزمني المستقبلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ويقدم الجدول رقم (2، 4) أمثلة عن السياسات والاستراتيجيات المالية فلو استطاع المدير المالي الإجابة على كل الأسئلة المطروحة، فيمكن للمؤسسة أن تطمئن على مقبلها المالي، والذي يعتبر عصب حياة المؤسسة فالإجابات توضح لها كيف تدبر احتياجاتها من الأموال وفي أي مجال تنفقها، وكيف يمكن التصرف في أصول وموجودات المؤسسة و ما هو شكل النظام المحاسبي والتكاليف التي تضمن توافر معلومات سليمة تساعد على الاستمرار في اتخاذ قرارات رشيدة.

جدول رقم (2، 4) : الاستراتيجيات/ السياسات المالية

البدائل	مجال السياسة/ الإستراتيجية
- النسب المالية: أي نظام للنسب المالية تستخدمه المؤسسة ؟	التحليل المالي
- هل هناك أساليب أخرى للتحليل المالي تستخدمها المؤسسة ؟	

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

<ul style="list-style-type: none"> - مصدر التمويل: الاقتراض؟ أم احتجاز الارباح؟ أم أسهم جديدة - هيكل التمويل: ما هي نسب توزيع المصادر المختلفة على هيكل النمو؟ 	التمويل
<ul style="list-style-type: none"> - ماهي معايير التفضيل بين مشروعات الاستثمار؟ - ماهي طرق التفضيل بين مشروعات الاستثمار؟ - ما هو الهيكل المثالي لأنواع الاستثمار (الحافظة)؟ 	الاستثمار
<ul style="list-style-type: none"> - ماهو الهيكل المثالي لرأسمال العامل للمشروع؟ - النقدية: كيف يتم التخطيط للتدفقات النقدية؟ - كيف يتم تدبير الاحتياجات النقدية للمشروع؟ - حسابات العملاء: على أي أساس يمنح الائتمان للعملاء - ماهي إجراءات منح الائتمان؟ - ماهي إجراءات التحصيل؟ - المخزون: كيف يتم تحديد الحجم المثالي له؟ - ما هي طرق تنظيم المخازن المثالية للمشروع؟ 	ادارة الأصول المتداولة
<ul style="list-style-type: none"> - ما أنواع السجلات المحاسبية التي يحتفظ بها المشروع؟ - كيف يتم التحقق من صحة الفواتير؟ وكيف يتم السداد؟ 	الحسابات
<ul style="list-style-type: none"> - نظام التكاليف: معيارية؟ أم تاريخية؟ أم أخرى؟ - كيف يتم حساب التكاليف؟ وما هي التقارير الخاصة بها؟ 	التكاليف

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 335.

فالسياسة المالية هي تلك القرارات التي تهدف الى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، و ذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية و الامكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، و لذلك يجب أن تتلاءم السياسة المالية مع طبيعة عمل المشروع و موارده و مستخدميه، بحيث تكون مقنعة لجميع مستويات المستخدمين و مرنة قابلة للتعديل أو التغيير اذا اقتضت الضرورة ذلك ولهذا يتم فحصها و تقييمها باستمرار؛ فبانتهاج أي مؤسسة لسياسة مالية محكمة يجعلها تحظى بفرص أكبر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية و هي الغايات الاساسية طويلة الأجل للمؤسسة

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

فبسيطرة المدير المالي على عملية التمويل بمختلف مصادرها و حصوله على مزيج مناسب من هذه الأموال بما يلبي احتياجات المؤسسة فيؤدي بها الى تحقيق هدفها المتمثل في النمو و التوسع من أجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة و التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير.

المبحث الثالث: التحليل المالي ودراسة الهيكل المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

التحليل المالي من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة و هيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الأموال واستعمالاتها، حيث يعتبر وسيلة مفضلة في أداء دور هذه الأدوات إذ على المدير المالي أثناء قيامه بعملية التخطيط المالي والرقابة المالية أن يعتمد على مجموعة من المعطيات والمعلومات خصوصا تلك المتعلقة بالمركز المالي للمؤسسة، حيث سيتم في هذا المبحث توضيح دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة وأهم العوامل المؤثرة في الهيكل المالي المناسب للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التحليل المالي

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي أهمها:

- التحليل المالي هو عملية يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية النوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخصائص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات¹.

- يعرف التحليل المالي بأنه النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات المالية الأخرى من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على النحو الثابت².

- يقصد بالتحليل المالي قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين البنود في قائمتي الميزانية العمومية والدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات¹.

¹ - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 03.

² - طارق عبد العال حماد، التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2006، ط 04.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وتتمثل أهمية التحليل المالي في:²

- 1- يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة وبغض النظر عن طبيعة عمله ليمد متخذي القرارات بالمؤشرات المرشدة في اتخاذ القرارات السليمة.
- 2- يساعد التحليل المالي في تقييم الجودة الاقتصادية لإقامة المشاريع ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المختلفة.
- 3- يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال، وبالتالي اتخاذ المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

كما تثير التحليل المالي اهتمام فئات متعددة متمثلة في إدارة المؤسسة، أصحاب المؤسسة، الدائنون، الفرق التجارية والصناعية، أجهزة التخطيط، المصارف وشركات التأمين... الخ.

كما يستطيع المحلل المالي الحصول على البيانات اللازمة للتحليل المالي من مصدرين يتمثل أولهما في المصادر الداخلية للبيانات والتي تشمل بدورها، قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، وثانيا المصادر الخارجية للبيانات ومن أهمها نجد: بيانات عن حالة المؤسسة وسمعتها في الأوساط التجارية، البيانات الصادرة عن أسواق المال ومكاتب السمسة، الصحف والمجلات والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز البحث العلمي.

المطلب الثاني: النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها يعود تاريخ استخدامها إلى منتصف القرن التاسع عشر، وتنصب النسب المالية على دراسة قيم العناصر الظاهرة في القوائم المالية والتقارير المحاسبية بهدف اضاء دلالات ذات مغزى وأهمية على البيانات الواردة بهذه القوائم، ويمكن تعريف النسبة المالية بأنها دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة العلاقة بين عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (أو عدة عناصر أخرى) وتستطيع وضع عدد كبير من النسب المالية ولكن المهم هو وضع النسب ذات الدلالة والتي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المؤسسة واتخاذ القرارات الإدارية و المالية المناسبة.

¹ - علي عباس، الإدارة المالية في منظمة الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 69.

² - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعمارية في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 24.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وسنذكر أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: النسب الهيكلية: Structur Ratios

وهي النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة والموضوعة لكل جانب من جوانب قائمة المركز المالي تمثل نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول أو نسبة أحد عناصر الموجودات الثابتة إلى مجموعة الأصول الثابتة وهذه النسب تظهر التوزيع النسبي لعناصر الأصول وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر الخصوم، ويمكننا وضع هذه النسب لعناصر من جانب الخصوم و عناصر من جانب الأصول و تعتبر هذه النسب أكثر دلالة لأغراض دراسة الهيكل التمويلي للمؤسسة¹ وتساعد النسب الهيكلية ادارة المؤسسة على دراسة الهيكل المالي للمؤسسة وذلك من خلال تسليط الضوء على النقطتين التاليتين:

- التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية.

- كفاءة استثمار الأموال الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بشكل سليم.

وأهم النسب المالية التي تساعد على دراسة الهيكل التمويلي للمؤسسة هي:

1- نسبة التمويل الخارجي للأصول:

ونحسب هذه النسبة كما يلي = [(الديون الطويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل) / مجموع

الأصول] * 100

وتظهر هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي واتجاه هذه النسبة للارتفاع يعني تزايد الاعتماد على التمويل الخارجي وبالتالي ازدياد عبء الفوائد، وفي هذه الحالة يجب أن تكون المنافع المتحصل عليها أكبر من أعباء الفوائد المذكورة، ومع ذلك فإن ارتفاع هذه النسبة بشكل يزيد عن 50% يعتبر مؤشر سلبي لأنه يفقد المؤسسة استقلالها المالي.²

2- نسبة التمويل الداخلي للأصول:

ونحسب هذه النسبة كمايلي: [(رأسمال + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) / مجموع الأصول] * 100

¹منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 54.

²المرجع نفسه، ص 55.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وتظهر هذه النسبة التمويل الداخلي (الذاتي) للأصول، وارتفاع هذه النسبة مؤشرا إيجابيا على وضع المؤسسة المالي، إلا أنه قد لا يكون في مصلحة المؤسسة دائما وخاصة إذا كانت ربحية الأموال الخاصة أكبر من مبلغ الفائدة المدفوع على القروض، وهو الوضع الطبيعي للاستثمار الاقتصادي، بكلمة أخرى نقول لا بد من وجود تمويل خارجي لأنه سوف يساعد على رفع ربحية الأموال الخاصة (حقوق الملكية)، ولكن في حدود لا يؤثر فيها على الاستقلال المالي للمؤسسة أي لا بد من وجود توازن بين الوجهتين بحيث يمكن الاستفادة من الأموال المقترضة من مصادر خارجية مع تقليص أعباء الدين (الفوائد).

3- نسبة تغطية الديون طويلة الأجل:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [صافي الأصول الثابتة / الديون طويلة الأجل] * 100

ان فلسفة التوازن المالي تعني أن الأصول الثابتة يجب أن تمول بالأموال الدائمة وذلك استنادا إلى هدف الاستخدام الطويل للأجل للأصول الثابتة وبالتالي لا يمكن أن يتم تمويلها بأموال قصيرة الأجل لأن ذلك سوف يسبب اشكالا ماليا للمؤسسة عند استحقاق الدين قصير الأجل، وكذلك يجب أن تمول الأصول المتداولة بالديون قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) وبالتالي فإن الأصول الثابتة تعتبر المصدر الأخير لتسديد الديون قصيرة الأجل، على اعتبار أن الأصول المتداولة هي المعنية بتسديد الديون قصيرة الأجل.

وارتفاع هذه النسبة تعتبر مؤشرا ايجابيا ودليل على اعتماد الأصول الثابتة في تمويلها على التمويل الداخلي (الذاتي) وانخفاضها عن الواحد مؤشر سلبي في عمليات التمويل في المؤسسة ، و اذا كانت مساوية للواحد فهذا يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة بديون طويلة الأجل ولا يعتبر ذلك مؤشرا ايجابيا¹.

4- نسبة الميونية الكاملة:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [اجمالي الديون / الأموال الخاصة (حقوق الملكية)] * 100

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 56-57.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

وتظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة وهي تقيس اجمالي الديون إلى الأموال الخاصة وبقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة ايجابيا ويجب أن لا تتجاوز هذه النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشرا سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي وإذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن اجمالي الديون تساوي الأموال الخاصة، وقد لا يكون ذلك من حيث المبدأ ايجابيا.

5- نسبة المديونية قصيرة الأجل:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [(الخصوم المتداولة/ الأموال الخاصة (حقوق الملكية))] *100

تدرس هذه النسبة العلاقة بين الخصوم المتداولة والأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك أفضل للدائنين نظرا لزيادة ضمان ديونهم ولا يجوز أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد في أي حال من الأحوال لأنه لا يجوز أن يتحمل الدائنون مخاطر أكثر من التي يجب أن يتحملها أصحاب المؤسسة.

6- نسبة المديونية طويلة الأجل:

وتحسب هذه النسبة كما يلي = [(الديون طويلة الأجل / الأموال الخاصة (حقوق الملكية))] *100

تظهر هذه النسبة العلاقة بين الديون الطويلة الأجل والأموال الخاصة وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان وضع المؤسسة المالي أفضل وإذا تجاوزت الواحد فإن ذلك يعني أن الديون طويلة الأجل أكبر من الأموال الخاصة وهذا وضع خطير على المؤسسة والأفضل أن لا تزيد هذه النسبة عن 50%¹.

7- نسبة تمويل الأصول الثابتة:

وتحسب هذه النسبة كما يلي = [(الأموال الدائمة / صافي الأصول الثابتة)] *100

¹ نفس المرجع السابق ، ص 59.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

الأموال الدائمة تضم الأموال الخاصة (رأسمال + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) + الديون طويلة الأجل وتعود هذه النسبة إلى فلسفة التوازن المالي التي ذكرناها سابقا والقائلة بضرورة تمويل الأصول الثابتة بالأموال الدائمة أي ذات الاستحقاق الطويل الأجل.

فإذا كانت النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن جزءا من الأصول الثابتة ممول بديون قصيرة الأجل وهذا مؤشر سلبي وخطير على ، أما إذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة تماما من الأموال الدائمة وبالتالي لا يوجد ما يسمى برأسمال العامل الصافي في المؤسسة وهذا مؤشر سلبي أيضا، أما إذا كانت النسبة أكبر من الواحد فهذا يشير إلى رأسمال العامل الصافي بشكل نسبة.

8- نسبة الأصول المتداولة:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [(الخصوم المتداولة/ الأصول المتداولة)] *100

و بالعودة إلى قاعدة التوازن المالي نقول أن مصدر تمويل الأصول المتداولة هو الخصوم المتداولة ورأسمال العامل الصافي وانخفاض هذه النسبة يعني ارتفاع رأسمال العامل الصافي والعكس صحيح. و ارتفاع هذه النسبة عن الواحد يعتبر مؤشرا سلبيا لأن ذلك يعني أن جزءا من الأصول الثابتة ممول بديون قصيرة الأجل وهذا غير مقبول.

ثانيا: نسبة السيولة Liquidity Ratios

وهي نسب تقيس القدرة على أداء الالتزامات القصيرة الأجل وتعتبر عن قابلية المؤسسة على تحويل موجوداتها المتداولة إلى سيولة نقدية للايفاء بالتزاماتها المستحقة الاداء خلال الفترة المالية (سنة واحدة) وتستخدم مؤشرات عديدة لقياسها وأهم هذه المؤشرات: ¹

1- نسبة التداول:

و تحسب هذه النسبة كما يلي: [(الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة)] *100

ولكن في الوقت الحالي ضعفت أهمية هذه النسبة لأن العبرة ليس في مبلغ الأصول المتداولة ، وإنما في تركيبة الأصول المتداولة وسرعة تحولها إلى نقدية هذا بالإضافة إلى أن هذه النسبة تدرس

¹ عدنان تالي النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 103.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

عنصرين من عناصر قائمة المركز المالي (الأصول المتداولة والخصوم المتداولة) والتي تم اعدادها في وقت معين وبالتالي فإن هذه النسبة قد تتغير بعد لحظات من اعداد القوائم المالية.

2- نسبة السيولة السريعة:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [(الأصول المتداولة- أصعبها تحولا إلى نقدية/ الخصوم المتداولة) *100]

وتعتبر هذه النسبة أضيق من نسبة التداول وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد، ولقد تم استبعاد أصعب العناصر تحولا إلى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة.

3- نسبة الجاهزية النقدية:

وتحسب هذه النسبة كما يلي: [(الأصول النقدية وشبه النقدية/ الخصوم المتداولة) *100]

وتظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل، وهذه النسبة تختلف عن النسبتين السابقتين لأنها تهتم بالعناصر النقدية أو ما في حكمها فقط، وهذا يعتبر امعانا في سياسة الحيطة والحذر، وتفترض استحقاق الخصوم المتداولة قبل تحصيل مبالغ المدينين وأوراق القبض وبيع المخزون السلعي.

ثالثا: نسبة الربحية Profitability Ratios

وهي النسب التي تقيس ربحية المؤسسة والكفاءة التشغيلية فيها أي مدى كفاء المؤسسة في تحقيق الأرباح خلال الفترة التشغيلية المحددة وأهم النسب هي: ¹

1. نسبة الربح الاجمالي: [(الربح الإجمالي/ المبيعات) *100]
2. نسبة الربح الصافي: [(صافي الربح/ المبيعات) *100]
3. نسبة العائد على الأصول: [(الربح الصافي/ الأصول) *100]
4. نسبة العائد على حقوق الملكية: [(الربح الصافي/ حقوق الملكية) *100]

¹ نفس المرجع السابق، ص 106.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

5. نسبة العائد إلى رأسمال المستخدم: [(الربح الصافي/ رأسمال المستخدم)] *100

حيث:

رأسمال المستخدم = مطلوبات طويلة الأجل (المطلوبات غير المتداولة) + حقوق المساهمين.

رابعاً: نسب الرافعة المالية: " financial Leverage "

ترتبط الرافعة المالية بهيكل التمويل (Financing Structure) والرافعة المالية تعني (شراء الأصول من الأموال المقترضة أو من اصدار أسهم ممتازة) وهو ما يعني محاولة الوحدة استثمار رأس المال المقترض بما يحقق عائد أكبر من تكلفة الاقتراض¹.

تهتم نسب الرفع المالي بقياس مجموعة من العلاقات التي ترتبط بهيكل رأس المال والأعباء المرتبطة بالفوائد واجبة الدفع عن رأس المال المقترض والمخاطر المرتبطة بها وأكثر النسب شيوعاً في الاستخدام²:

1- نسبة الرافعة المالية:

وتستخدم هذه النسبة لقياس مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أصولها على الأموال المقترضة ويمكن احتسابها بالمعادلة:

نسبة الرافعة المالية = [(اجمالي الديون طويلة الأجل/)] *100

وتعتبر هذه النسبة مؤشراً لدى توجه المؤسسة في تمويل أصولها من المصادر الخارجية للتمويل وارتفاعها يعتبر مؤشراً لسبياً، أما انخفاضها فإنه يوضح امكانية المؤسسة المالية في تمويل استثماراتها والوفاء بالتزاماتها.

2- نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة أموال المؤسسة على تغطية الفوائد المترتبة على اقتراضاتها من الخارج قصيرة الأجل وطويلة الأجل وهي تقاس بالمعادلة:

¹ - منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 255.

² - المرجع نفسه، ص ص 256، 257.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = [مجموع الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل / مجموع حقوق الملكية] * 100

ويعتبر انخفاض هذه النسبة مؤشرا ايجابيا على قدرة حقوق الملكية الممثلة برأسمال والاحتياجات والأرباح المحتجزة في تغطية الديون الخارجية المترتبة على المؤسسة كما أن هذه النسبة توضح مدى المخاطرة المترتبة على الشركة اذا ما ارتفعت لأنها توضح الصعوبات المتوقعة للشركة في تغطية ديونها من مصادرها الخاصة.

وفي الأخير فبالرغم من كون النسب المالية أساسا في التحليل المالي إلا أن هناك كثير من نقاط الضعف فيها وأهمها: ¹

- النسب المالية عبارة عن علاقات بين بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل أي يوم اقفال القوائم المالية ولذلك فلا تظهر التغيرات التي تحدث أو التي حدثت خلال السنة أو على مر السنين بل الأرصدة في يوم تنظيم الميزانية فقط.
- بعض النسب تعالج في شكل اجماليات، وغالبا ما تكون مضللة، لأن هذه الاجماليات تختلف في نوعيتها وتاريخ استحقاقها، كنسبة التداول مثلا فهي تشمل اجماليات الأصول المتداولة، والخصوم المتداولة.
- تؤثر المعالجة المحاسبية لأي بند من بنود الميزانية على نتيجة التحليل فما قد يعتبر أصلا متداولاً، يعتبره البعض الآخر أصلا شبه ثابت وبالتالي قد نصل إلى نتيجتين مختلفتين تماما من ميزانية واحدة مثل الأصول المتداولة والاستثمارات والأصول الأخرى التي تظهر في الميزانية.
- المعالجة المحاسبية لأي بند يؤثر على الأرباح والخسائر من الممكن أن تغير النتائج كما يحدث في تغير معدلات الاهتلاك أو تقويم المخزون وما يترتب على ذلك من تأثير على مستوى الأرباح
- لا تكون النسب المالية ذات فائدة إلا إذا قورنت بنسب معيارية حيث تساعد الأخيرة في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة وتحديد مركزها المالي.

¹ عدنان تايه النعيمي و آخرون، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- يتم التحليل على أساس البيانات الدفترية، ولكن الأهم هو التحليل على أساس الفرصة البديلة، باعتبارها جوهر القرار الاقتصادي الرشيد.
- تعد القوائم المالية على أساس ثبات قيمة النقود، والتحليل على أساس هذه الفرضية يعتبر مضللاً، خاصة في ظروف عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في المجتمع وتدهور قيمة النقود.

المطلب الثالث: تعريف الهيكل المالي والعوامل المؤثرة فيه:

إن عمل المدير المالي لا يقتصر في مجرد التعرف على مصادر الأموال بل يقع على عاتقه أيضاً أن يحصل عليها بأفضل الشروط وأن يحدد ذلك " المزيج " من الأموال الذي يترتب عليه أكبر عائد ممكن أو أقل تكلفة ممكنة، حيث أن غرض المدير المالي هو التوصل إلى الهيكل المالي المثالي والذي يمكنه من تحقيقه للهدف النهائي والمتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة، وعليه سيتم في هذا المطلب تعريف الهيكل المالي وذكر سماته وأهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف الهيكل المالي

يشير هيكل التمويل Financial structure الجانب الأيسر من الميزانية فهو يعبر عن تركيب أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول (الجانب الأيمن من الميزانية).
فالأصول يمكن تمويلها من مصادر متعددة: رأسمال، الفائض المحتجز، القروض طويلة الأجل، القروض قصيرة الأجل (ائتمان مصرفي، أو ائتمان تجاري...)¹
فهيكّل التمويل إذا هو تركيب المصادر التي تم ويتم بموجبها تمويل الأصول، والتركيز هنا على مكونات العناصر ودرجة الاعتماد على عنصر دون الآخر.

ولا يمكن الكلام عن هيكل التمويل دون التعرض لهيكل رأسمال Capital structure وهيكل رأسمال هو تركيب الأموال المملوكة (رأسمال، الاحتياطات، الفائض غير الموزع) وإن كان البعض يرى أن هيكل رأسمال هو تركيب الأموال طويلة الأجل (أو الدائمة) وهي بهذا تشمل القروض طويلة الأجل كجزء من مكوناتها.

كما يتسم الهيكل المالي المناسب بالخصائص التالية:²

¹- سيد الهواري، مرجع سابق، ص 158.
²- عدوي هاجر، محددات الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء) رسالة ماجستير في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/ 2011، ص 104.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- 1- الربحية: فيجب أن يعود الهيكل المالي للمؤسسة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- القدرة على الوفاء بالدين: يجب أن لا يتجاوز اقتراض المؤسسة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات هذه القروض وفي نفس الوقت يجنب الملاك (حملة الأسهم العادية) أي مخاطر مالية إضافية.
- 3- المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بالجمود و انما يتعين تميزه بالقدرة على تعديل مصادر الأموال (أموال الملكية، والاقتراض بأنواعها) تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة.
- 4- الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة.

وتعتبر المتطلبات السابقة هي الخصائص العامة للهيكل المالي المناسب وقد تعكس الصفات الخاصة للمؤسسة بعض الملامح الإضافية المحددة، مثل ذلك قد تعطي مؤسسة ما أهمية أكبر للمرونة عن الرقابة بينما تهتم المؤسسة الأخرى بالقدرة على الوفاء بالدين أكثر من أي متطلبات أخرى بل أكثر من ذلك فإنه قد تتغير الأهمية النسبية لهذه المتطلبات مع تغير الظروف، لذلك يجب أن يكون الهيكل المالي للمؤسسة قابلا للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الهيكل المالي

للهيكل المالي محددات رئيسية على المدير المالي أن يأخذها بعين الاعتبار والتي نلخصها كما يلي:

1- هيكل أصول المؤسسة :

إن هيكل أصول المؤسسة أي طبيعة موجوداتها يؤثر بأشكال مختلفة على قرار اختيار المؤسسة لمصادر تمويلها، فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول ونسبة الاقتراض، فكلما زادت نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول زاد اعتماد المؤسسة على الأموال الخاصة وقل اعتمادها على القروض، وهو ما أيده *march* في دراسة لاحقة حيث يرى أن تمويل المقترضين للأصول الثابتة سوف يعرضهم لمخاطر أكبر بسبب الانخفاض الكبير الذي تتعرض له قيمة تلك الأصول في حالة التصفية، كما أيدت دراسة كل من

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

Bevan & Dambolt على أن المؤسسات التي تتخفف فيها نسبة الأصول الثابتة تكون أكثر حساسية لظاهرة عدم التناظر في المعلومات لذلك تستعمل القروض التي تمثل نمط تمويل أقل حساسية لعدم التناظر في المعلومات مقارنة بالأسهم¹.

2- حجم المؤسسة:

يؤثر حجم المؤسسة بصورة كبيرة على إمكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن لحجم المؤسسة تأثير على نسبة الاقتراض، داخل الهيكل المالي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والمديونية أولها أن احتمالات الإفلاس تتخفف في المؤسسات ذات حجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك الامكانية أكثر في اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الاقتراض بشروط أيسر، على عكس المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة التي يركز نشاطها في منتج أو منتجين مما يحرمها من عملية الاقتراض خوفا من التعرض إلى مخاطر العجز المالي وخروجها من السوق ولهذا فإن حجم المؤسسة يلعب دورا كبيرا في مقدرتها على الاقتراض أو الاعتماد على التمويل الذاتي أو إصدار أسهم جديدة².

3- مردودية المؤسسة:

يشير Brigham إلى متغير يعتقد في تأثيره على الهيكل المالي وهو مردودية المؤسسة ، فارتفاع مستوى المردودية يعطي المؤسسة قدرا أكبر من المرونة في تغطية التزاماتها المالية، وحيث كشفت نتائج دراسة March عن وجود علاقة عكسية بين مردودية المؤسسة ونسبة الاقتراض ويبرر الباحث ذلك بأن زيادة مستوى مردودية المؤسسة عادة ما يرتبط به زيادة المخاطر التشغيلية وهو ما يجعل المؤسسة تتجنب الاعتماد على القروض أو أن زيادة مستوى المردودية قد يرتبط به زيادة نسبة الأرباح المحتجزة وبالتالي اعتماد المؤسسة بدرجة أقل على الأموال المقترضة³.

4- معدل نمو المؤسسة :

¹- نفس المرجع السابق، ص 106.

²- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **خصائص ومحددات الهياكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الدول العربية يومي 18، 17 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، ص 433.

³- عدوي هاجر، مرجع سابق، ص 110

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

تتفق نظرية الإفلاس ونظرية الوكالة على وجود علاقة عكسية بين معدل نمو المؤسسة ومعدل الاقتراض، بينما تخالف نظرية الالتقاط التدريجي للتمويل هذه الفرضية.

ففي إطار نظرية تكلفة الإفلاس وأمام وجود إمكانية النمو، يتوقع عزوف المؤسسة عن اللجوء إلى الاقتراض باعتبار أن قيمة الأصول تكون نسبة معدومة في حالة التصفية.

أما فيما يتعلق بنظرية الوكالة، في حالة وجود تناقض في المصالح بين المساهمين والمدراء فإن اختيار نمط التمويل الخارجي يتأثر بهذه المتغيرة، فوجود إمكانية النمو يجعل مصالح جميع الأطراف متماثلة مما يجعل من التمويل بالأموال الخاصة النمط المفضل، بالمقابل وفي ظل غياب إمكانية النمو تصبح المديونية الاختيار المجدي وذلك لدورها في تهذيب سلوك المدراء¹.

5- طبيعة القطاع:

تشير العديد من الدراسات إلى احتمال تأثير نوعية القطاع على نسبة الاقتراض بالهيكل المالي، حيث كشفت دراسة Srmartz & Aronson عن عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية للتباين في الهياكل المالية للمؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع، بينما كشفت في ذات الوقت عن تباين في الهياكل التي تنتمي لقطاعات مختلفة وهو ما أكدته دراسة لاحقة Ferri & Jones والتي أوضحت أن طبيعة القطاع تعد محددًا جوهريًا لهيكل الأصول وبالتالي الهيكل المالي، إذ كشفت الدراسة أن نسبة الأموال الخاصة في الصناعات الثقيلة كانت أكبر من مثيلاتها في الصناعات الخفيفة وقد برر الباحثان نتائج دراستها كون المؤسسات التابعة لنفس الصناعة ستواجه نفس مخاطر الأعمال بسبب إنتاجها منتجات متشابهة وتتحمل نفس التكاليف تقريبًا بالنسبة للمواد الخام والعمالة الماهرة، وكذلك تعتمد على نفس التكنولوجيا وبعد الاختبار توصلوا إلى أن نوعية الصناعة أثرا على نسبة القروض بالمؤسسة ولكن ليس بطريقة مباشرة حيث تأثر نوعية الصناعة على تشكيلة أصول المؤسسة وبالتالي على الهيكل المالي بالمؤسسة وهو ما أبدته دراسة Scott & Martin ودراسة Marsh فيما بعد².

6- المنافسة:

إن المقدرة على خدمة الديون تتوقف على ربحية المؤسسة وعلى حجم المبيعات وعلى هذا الأساس فإن استقرار هوامش الربح له نفس أهمية استقرار المبيعات ولاشك أن سهولة دخول شركات

¹ - Jensen M, Agency costs of free cash flow corporate finance and takeovers, american Economic Review , 76n, 1986, P 323.

² عدوي هاجر، مرجع سابق، ص 113.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

أخرى في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وكذلك مقدرة هذه الشركات على التوسع في طاقاتها سيؤثران على هوامش الربح لمؤسساتنا فالصناعة التي تتميز بمعدل نمو مرتفع يتوقع أن تكون هوامش ربحها كبيرة ولكن من ناحية أخرى ينتظر أن تضيق هوامش الربح هذه إذا كانت هذه الصناعة تندرج في مجموعة الصناعات التي يسهل على الشركات الجديدة أن تنضم إليها وبالتالي تشارك في سوقها¹.

7- تكلفة الاقتراض:

تعتبر تكلفة الاقتراض من أهم المحددات المعتمدة في اختيار وسيلة التمويل وترتبط بعدة عوامل كطبيعة التمويل وحالة السوق ومدة القرض، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ضعف المقدرة على التفاوض مع الوسطاء الماليين يرفع من تكلفة القروض البنكية وهذا كلما كانت المؤسسات صغيرة.

ويرى chandler بأن لتكلفة الاقتراض تأثيرا على نسبة القروض بالهيكل المالي للمؤسسة، حيث أنه كلما زادت هذه التكلفة عن معدل العائد على الاستثمار كلما أدى ذلك إلى التقليل من الاقتراض وهو الأمر الذي أكدته دراسة Taggavt التي أشار إلى تكلفة الاقتراض تكون محددا أساسيا لنسبة الاقتراض بالهيكل المالي².
والاقتراض يجب أن يراعى فيه³:

- معدل الفائدة الذي يزيد أو يقل عن معدل مردودية الاستثمارات المحققة.
- طبيعة الأموال المقترضة وإمكانية تحويلها إلى أسهم إذا كانت في شكل سندات مثلا أو سندات قابلة للاستدعاء، مما يخفض من تكلفة الوكالة وبالتالي تكلفة الاقتراض.
- العلاقة الطردية بين فترة الاستحقاق والمخاطر المترتبة عن الأموال المقترضة (مع ثبات العوامل الأخرى)

ويوجد لكل مؤسسة حجم أقصى للاستدانة والذي بعده تصبح الأخطار كبيرة وعليه يصبح التوازن المالي للمؤسسة مهدد بسبب أي ظرف أو حادث تتعرض له، غير أن اختيار مصدر التمويل لا يجب

¹ - محمد صالح الحناوي وآخرون ، الإدارة المالية (مدخل القيمة واتخاذ القرارات) ،الدار الجامعية ، بدون طبعة ، الإسكندرية، 2006، ص 268.

² - عدوي هاجر، مرجع سابق، ص 114.

³ - المرجع نفسه، ص 116.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

أن يؤخذ تبعا لقيود التوازن المالي فقط، لكن يجب أيضا أن نأخذ في الحسبان هدف المردودية ذلك أن مصادر التمويل لها تأثيرات مختلفة على المردودية.

المطلب الرابع: تحليل المركز المالي طويل الأجل

إن دراسة المركز المالي طويل الأجل إنما تعني دراسة وتحليل هيكل التمويل للمؤسسة ومصادر الأموال التي تستخدمها في تسيير أنشطتها وتمويل استثماراتها المختلفة وفيما يلي شرحا للجوانب المرتبطة بتحليل المركز المالي طويل الأجل.

أولاً: وجهة نظر أصحاب الديون الطويلة الأجل:

إن ما يهم هذه الفئة من دراسة المركز المالي طويل الأجل مايلي¹:

- نسبة الديون الطويلة الأجل إلى مصادر التمويل في المؤسسة .
- ضمان استرداد الدين بتاريخ الاستحقاق.
- ضمان تحقق الفائدة السنوية وتسديدها.

ويمكننا دراسة هذه الأمور من خلال المالية التي تم التطرق إليها سابقا والمتمثل في، نسبة التمويل الخارجي للأصول، نسبة تغطية الديون المالية طويلة الأجل، ونسبة تغطية الفائدة الثابتة والتي تحسب

كما يلي: [(صافي الربح (قبل خصم الفوائد الثابتة) / الفوائد الثابتة) * 100

وتظهر هذه النسبة معدل تغطية الفوائد الثابتة للديون من الأرباح الصافية ويجب أن لا تقل عن الواحد وارتفاعها يعتبر مؤشرا ايجابيا.

ثانياً: وجهة نظر إدارة المؤسسة

إن هدف الإدارة هو تحقيق عائدا يتناسب مع الأموال المستثمرة وبالتالي فإن الإدارة تسعى ومن خلال دراسة وتحليل المركز المالي طويل الأجل إلى تحقيق ما يلي²:

- تحقيق التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- استثمار الأموال المتاحة للمؤسسة الموجودة تحت تصرفها بكفاءة عالية.

¹ - منير شاكر محمد ، مرجع سابق، ص 284.

² - المرجع نفسه، ص 286.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

إن لتحقيق التوازن المالي بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية أهمية خاصة لأن هذا التوازن يؤثر على استقلالية المؤسسة من ناحية ويؤثر من ناحية أخرى على ربحية المؤسسة وهنا تكمن أهمية هذا التوازن وعادة تحصل المؤسسة على أموالها من:

- مصادر داخلية تتمثل في استثمار أرباحها المحتجزة أو احتياطياتها في أعمال المؤسسة .
- مصادر خارجية وتتمثل بزيادة رأس المال عن طريق اصدار أسهم جديدة بالنسبة للشركة المساهمة أو زيادة نصيب الشركاء في شركات الأشخاص وكذلك عن طريق الاقتراض (ديون طويلة الأجل) إما عن طريق البنوك أو عن طريق اصدار سندات القرض، وكذلك الأمر الحصول على ديون قصيرة الأجل.

ويهتم التحليل المالي بدراسة نصيب كل مصدر من مصادر التمويل من أجل المحافظة على التوازن بين المصادر الداخلية والخارجية، ومن أجل أن تسدد الديون بتاريخ استحقاقها دون حدوث أي مشكلة مالية للمؤسسة ومن أجل ذلك يمكننا استخدام النسب المالية المتمثلة في نسبة المديونية قصيرة الأجل، نسبة المديونية الكاملة، نسبة المديونية طويلة الأجل والتي تم التطرق إليها سابقا.

ثالثا: تكلفة التمويل:

تحتاج مؤسسات الأعمال أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي إلى الأموال من أجل تمويل استثماراتها الجديدة أنشطتها الاقتصادية ويجب على إدارة المؤسسة أن توازن بين مصادر التمويل المتاحة وتكلفة كل منها والنتائج المترتبة عليها، ولهذا يجب على إدارة المؤسسة دراسة الوضع المالي والهيكل التمويلي للمؤسسة وكذلك المقارنة والموازنة بين التكلفة والعائد¹.

1- تكلفة التمويل الداخلي:

التمويل الداخلي له تكلفة كغيره من مصادر التمويل ولكن المشكلة الأساسية في ذلك هي صعوبة قياس تكلفة التمويل الداخلي.

ويعتبر التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة أهم مصادر التمويل الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وتكلفة الأرباح المحتجزة تعادل نسبة المردود المطلوب من قبل المساهم العادي والسبب في ذلك يعود إلى ضرورة أخذ تكلفة الفرصة بعين الاعتبار².

¹- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباك الجامعة للطباعة والنشر، بدون طبعة، الاسكندرية، 1996، ص 225.

²- منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 291.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

فالأرباح المحتجزة هي الأرباح الصافية غير الموزعة و المتبقية في المؤسسة والتي تعود في الواقع للمساهمين العاديين لأن المؤسسة تكون قد سددت فوائد الديون وكذلك فوائد الأسهم الممتازة. وأمام إدارة المؤسسة احدى الخيارين التاليين:

- توزيع هذه الأرباح على حملة الأسهم العادية.

- إعادة استثمارها في المؤسسة.

وعندما تتخذ إدارة المؤسسة قرارا باحتجاز هذه الأرباح تكون بذلك قد حجبت عن المساهم العادي فرصة استثمار تلك الأموال بنفسه في أي مجال آخر، وبالتالي فإن ذلك يرتب على الإدارة ضرورة استثمار هذه الأرباح المحتجزة بحيث تحقق ربحا صافيا يعادل نسبة المردود المطلوب (كحد أدنى) من قبل المساهم العادي ، وإذا كانت عاجزة عن تحقيق ذلك فعليها ترك فرصة ذلك الاستثمار للمساهم العادي بنفسه.

2- تكلفة التمويل الخارجي:

ان التمويل الخارجي هو مكمل للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية (الاستثمارية الجارية) وعادة لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة وبالتالي تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى التمويل الخارجي والذي يتمثل بـ:

- زيادة رأسمال (اصدار اسهم جديدة) عادية أو ممتازة كما في الشركات المساهمة أو زيادة مبالغ الشركاء في شركات الأشخاص.

- الاقتراض: الحصول على قروض من البنوك أو اصدار سندات قرض.

أ- تكلفة التمويل عن طريق زيادة رأس المال:

سنعرض هنا إلى زيادة رأس المال في الشركات المساهمة والذي يتم عادة عن طريق اصدار الأسهم، والأسهم هي نوعان: الأسهم الممتازة، الأسهم العادية.

* تكلفة التمويل بإصدار الأسهم الممتازة: ¹

تختلف الأسهم الممتازة عن الأسهم العادية بأن الأولى تحصل عادة على معدل ثابت من الأرباح السنوية وكذلك الأمر فإن تكاليف اصدارها أعلى من تكاليف اصدار الأسهم العادية.

ويمكننا تحديد تكلفة اصدار الأسهم الممتازة بالمعادلة التالية:

¹ عدوي هاجر، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

تكلفة التمويل بإصدار الأسهم الممتازة = [(معدل العائد السنوي على الأسهم الممتازة/ السعر الحالي للسهم - تكلفة اصدار السهم)] * 100

وبالنظر إلى المعادلة نجد أنها تساوي حاصل قسمة توزيعات الأرباح على الأسهم الممتازة على السعر الصافي لإصدار السهم الممتاز.
* تكلفة التمويل بإصدار الأسهم العادية:¹

ان الأسهم العادية تحصل في نهاية الفترة المالية على نسبة من الأرباح تتناسب مع الأرباح القابلة للتوزيع وهذه الأرباح غير ثابتة كما في الأسهم الممتازة وبالتالي فإن تكلفة التمويل بإصدار الأسهم العادية الجديدة أعلى من تكلفة التمويل بواسطة الأرباح المحتجزة نظرا لما تتحمله المؤسسة الاقتصادية من تكلفة اضافية تتمثل بتكلفة اصدار الأسهم الجديدة.

ويمكننا استخراج تكلفة التمويل بإصدار الأسهم العادية الجديدة بموجب المعادلة التالية:

تكلفة اصدار الأسهم العادية الجديدة = [(توزيعات الأرباح المتوقعة لحملة الأسهم العادية في العام القادم + معدل النمو المتوقع في توزيعات الأرباح لجملة الأسهم العادية / السعر السوقي الحالي للسهم - 1) تكلفة اصدار السهم)] * 100

ب- تكلفة التمويل عن طريق الاقتراض:

يتم التمويل عن طريق الاقتراض إما بواسطة الحصول على قروض من البنوك أو بواسطة اصدار سندات القرض، وتكلفة التمويل عن طريق الاقتراض يتوقف على الاعتبارات التالية:²

- الوضع الاقتصادي وحالة السوق المالية.
- الوضع القانوني للمؤسسة: حيث تتفاوت معدلات الفائدة على القروض الممنوحة وخاصة وحدات القطاع العام والقطاع الخاص.
- جنسية المؤسسة مصدرة القرض (المدينة): حيث يلاحظ تفاوت معدلات الفائدة على القروض التي تصدرها الشركات الوطنية عن تلك التي تصدرها الشركات الأجنبية رغم تماثل النشاط ودرجة المخاطرة.
- حجم وسمعة المصدرة للقرض.

¹ المرجع نفسه، ص 45.

² منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 295.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- الضمانات المقدمة لأداء القرض: فمعدلات الفائدة تختلف بين القروض المكفولة بضمانات عينية أو شخصية عن تلك غير المكفولة بأي ضمان، حيث يقل الخطر في الأولى عن الثانية.
 - كما أنه على الوحدة الاقتصادية وقبل اتخاذ القرار بالتمويل عن طريق الاقتراض القيام بدراسة وضعها المالي و مراعات الاعتبارات التالية:
 - التأكد من قدرة المؤسسة على أداء الفوائد وأقساط القرض الواجبة التسديد من مواردها الذاتية، حيث تتوقف هذه القدرة على حجم التمويل الداخلي ودرجة خطر النشاط.
 - هيكل رأس المال: ان ارتفاع نسبة المديونية تقلل امكانية أو فرصة الحصول على قروض اضافية بسبب زيادة الخطر المالي وهذا يؤثر على قدرة المؤسسة في أداء الفوائد وأقساط الدين، ويختلف الوضع إذا كانت الوحدة غير مدينة حيث لا يتأثر وجودها في الآجال القصيرة بالخطر المالي لأنه لا يوجد أي توزيعات للفوائد واجبة الأداء على المؤسسة تجاه الغير.
 - القيد بسوق الأوراق المالية: أي مدى الانتماء إلى سوق المال لأن ذلك يعطي المؤسسة حق في اصدار السندات وطرحها للاكتتاب، ويؤثر ذلك على تكلفة السندات، وبشكل عام يمكننا القول أن تكلفة الأموال تتوقف على المقابل الذي يفرض على المستثمر ويحفزه على تقديم مدخراته.
- ويمكننا قياس تكلفة التمويل عن طريق الاقتراض كما يلي:¹

$$\text{تكلفة التمويل عن طريق الاقتراض} = \text{معدل فائدة القرض} (1 - \text{معدل ضريبة الدخل}) \times 100$$

ويعود سبب طرح معدل ضريبة الدخل من تكلفة الفائدة لأن الفائدة تعامل ضمن المصاريف التي تطرح من الايرادات لغرض حساب ضريبة الدخل، وهذا يعني أن الدولة تتحمل جزءا من الفوائد مساويا لنسبة الضريبة المذكورة وبالتالي فإن الوفورات الضريبية تخفض من تكلفة الفائدة وتحسن من وضع المؤسسة لأن هذا يعتمد على المجرى النقدي بعد الضريبة، كما أن تكلفة المديونية هنا هي تكلفة حدية بمعنى أنها التكلفة المضافة التي تتحملها بسبب زيادة المديونية.

المطلب الخامس: تحليل المركز المالي قصير الأجل

يقصد بالمركز المالي قصير الأجل المتداول "مقدار الأصول المتداولة التي يمتلكها مشروع معين في تاريخ معين، ومقدار الالتزامات المتداولة المقابلة للأصول المتداولة في نفس التاريخ بهدف تحديد امكانية المشروع على تغطية التزاماته الجارية".

¹ عدوي هاجر، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

كما يقصد بتحليل المركز المالي قصير الأجل دراسة التغيرات الطارئة على الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بهدف معرفة الأمور التالية:

1- صافي رأس المال العامل من حيث كفايته والتغيرات الطارئة عليه وأسباب هذه التغيرات وأثرها.

2- قدرة المؤسسة الاقتصادية على سداد الالتزامات المترتبة عليها.

3- تحليل التدفقات النقدية "Cash Flows".

ولذلك فإن دراسة وتحليل المركز المالي قصير الأجل إنما تمثل دراسة وتحليل رأس المال العامل وكيفية احتسابه واستخلاص المؤشرات المرتبطة به، كما أن تحليل المركز المالي قصير الأجل يرتبط بالتمويل قصير الأجل وكيفية قيام المؤسسة بتوفير مصادر الأموال التي تمكنها من توفير السيولة النقدية الضرورية لمواجهة التزاماتها المتداولة قصيرة الأجل.

أولاً: مفهوم رأس المال العامل:

يمثل رأس المال العامل مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة ويطلق عليه أيضاً رأس المال التشغيلي أو رأس المال الدائر، أما صافي رأس المال العامل فيعني الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة ولذلك فإن تحديد صافي رأس المال العامل ينبغي له الاهتمام بالعناصر المكونة لكل من هاتين الجانبين ومكونات كل منهما وطبيعته وقدرته على التحول السريع إلى نقدية، كما أنه يأخذ بالاعتبارات جميع السياسات التي تتبعها المؤسسة في سياسة المدينون والديون المشكوك في تحصيلها والمبيعات النقدية والآجلة والمشتريات النقدية والآجلة وسياسة التحصيل وسياسة الاحتفاظ بالمخزون وغيرها من السياسات المؤثرة في تكوين عناصر الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة.¹

إن رأس المال العامل الصافي يعني عملياً ذلك الجزء من الأصول المتداولة الممول بأموال دائمة لأن قاعدة التوازن المالي تعني التوازن بين آجال استحقاق الخصوم ودرجة سيولة الأصول، وعملياً فإنه لا يوجد من يضمن تحقق هذه القاعدة بشكل دائم، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في عناصر الأصول المتداولة مثل:²

- تدني أسعار المخزون.

¹ محمد الأمين خنيوة، مرجع سابق، ص 52.

² منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 113.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

- عدم امكانية تحصيل بعض المدينين.
- انخفاض أسعار الأوراق المالية.
- عدم تحصيل بعض أوراق القبض.

لهذه الأسباب ولغرض عدم تعرض المؤسسة لأزمة مالية تتمثل بعدم مقدرتها على سداد التزاماتها في الوقت المناسب لا بد من توفر هامش أمان يتمثل في فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة، وهذا الهامش يدعى رأس المال العامل الصافي.

ثانياً: إجمالي رأس المال العامل:

إن رأس المال العامل يعني ذلك الجزء من الأصول المتداولة الممولة بأموال دائمة (الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل) وهذا يعني أن عملية احتساب وتحديد رأس المال العامل رغم استنادها إلى حساب الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة إلا أنها لا تتفصل عن جزء الآخر من ميزانية المؤسسة الممثل بالأصول الثابتة ومصادر تمويلها، ووجهة النظر هذه انما تعطي الفكرة بأن رأس المال العامل هو مجموع الأصول المتداولة، ومن ثم فإنهم لا يعطون أهمية للخصوم المتداولة، وهو ما يقوم على التمييز أو المقارنة بين الأصول المتداولة والأصول الثابتة.¹

لذلك فإن رأس المال العامل الصافي يمكن احتسابه بطريقتين، وكما توضحه الميزانية التالية:

شكل رقم (2،4): الميزانية المالية

الأصول	الخصوم
صافي الأصول	أموال دائمة
الأصول المتداولة	خصوم متداولة
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

المصدر: منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 115.

¹ محمد الأمين خنيوة، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

حيث يحتسب بالطريقة الأولى بواسطة القسم العلوي من الميزانية حيث يساوي الأموال الدائمة ناقص صافي الأصول الثابتة، أما الطريقة الثانية فإن رأس المال العامل الصافي يحتسب من القسم السفلي للميزانية ويساوي الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة. وعند دراسة مصادر التمويل والتناسق بينهما فإن أهمية رأس المال العامل الاجمالي في تحليل، تكمن في معرفة مدى التناسق بين مصادر التمويل الداخلي ومصادر التمويل الخارجي، ولذلك فإن قياس النسبة المكونة لعملية التناسق المذكورة توفر مؤشرا عن درجة كفاية رأس المال العامل الاجمالي في تغطية رأس المال الثابت أي:

رأس المال العامل الاجمالي: رأس المال العامل الاجمالي/ رأس المال الثابت = ... مرة

ويمثل رأس المال الثابت مقدار المبالغ الثابت مقدار المبالغ التي تم انفاقها من رأس المال الإجمالي للحصول على الأصول طويلة الأجل (الأصول الثابتة) والممثلة لعناصر الإنتاج الأساسية في المؤسسة كالآلات والمباني ووسائل النقل وغيرها والذي غالبا ما يظل ثابتا باستمرار نشاط المؤسسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل الصافي:

يؤثر على حجم رأس المال العامل الصافي عدة عوامل أهمها:¹

- 1- طبيعة الإنتاج: فكلما كانت دورة الإنتاج طويلة كانت الحاجة إلى رأس المال العامل أكبر وبالتالي فإن الوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس المال العامل أكبر من الوحدات التجارية وفي الصناعات الثقيلة أكبر من الصناعات التحويلية والغذائية وهكذا.
- 2- طبيعة المواد الأولية المستخدمة: هل أن المواد الضرورية للإنتاج متوفرة في الأسواق بشكل دائم وبالتالي لا يوجد ضرورة لشراء كميات كبيرة منها وتخزينها أم أنها موسمية يجب شرائها عند موسمها وتخزينها.
- 3- طبيعة العملية التسويقية: هل تسوق المنتجات بسرعة بمعنى ارتفاع معدل دوران المبيعات وهذا يعني انخفاض حجم رأس المال العامل والعكس صحيح.
- 4- طبيعة الائتمان والتحصيل: هل تحصل الوحدة على فترة ائتمان من الدائنين كما تعطي هي لمدينيتها فترة ائتمان للسداد؟ ذلك أنه كلما كانت فترة الائتمان الممنوحة للمدينين أقل من الفترة

¹ منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص ص 115-116

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

التي تحصل عليها الوحدة كلما كانت الحاجة إلى حجم رأس المال العامل أقل والعكس صحيح.

رابعاً: التغيرات في صافي رأس المال العامل وأسبابها:

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة وأخرى ويكون التغير أحياناً بالزيادة وأحياناً أخرى بالنقص ولابد لإدارة الوحدة من دراسة هذه المتغيرات ومعرفة أسبابها وذلك من أجل رسم خطتها وسياساتها المستقبلية.

ويمكننا تلخيص أسباب النقص والزيادة في رأس المال العامل الصافي كما يلي:¹

أ- أسباب نقص رأس المال العامل الصافي:

1- النقص في الأموال الدائمة (تخفيض رأس المال، تسديد الديون طويلة الأجل، توزيع جزء من الاحتياطات).

2- الاستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممول من أموال دائمة جديدة.

3- الخسائر المتحققة لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة وبالتالي الموال الدائمة.

ب- أسباب زيادة رأس المال العامل الصافي:

1- الزيادة في الأموال الدائمة (زيادة رأس المال، الحصول على ديون طويلة الأجل، تكوين الاحتياطات).

2- التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع.

3- الأرباح المتحققة وغير الموزعة.

5- مخصصات استهلاك الأصول الثابتة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتطلب دراسات معمقة وتقنيات متطورة لمواجهة التطورات الاقتصادية وهذا كله يتمحور حول الإدارة المالية، ومدى كفاءة المدير المالي في اختيار السياسات المالية والاستراتيجيات المناسبة، بمراعاة المعايير الأساسية الثلاث: الربح والأمان والنمو والتي لا يمكن تجاوزها عند وضع الأهداف المالية، وهذا من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة، ففي حالة إنشاء

¹ المرجع نفسه، ص 117.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

المؤسسة أو إفلاسها فإن المدير المالي يبحث عن كيفية تعديل وتحسين وضعية المؤسسة معتمدا في ذلك على أساليب تقنية مثل التحليل المالي، كتحليل المركز المالي قصير الأجل أو طويل الأجل باستخدام نسب مالية ملائمة مع وجود هيكل مالي مناسب لوضع المؤسسة.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

- تتلخص أهداف الإدارة المالية في: السيولة، الملائمة، المرودية والاستقلالية المالية

- يجب أن تكون السياسة المالية للمؤسسة قابلة للتعديل أو التغير عند الضرورة وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأن يتم فحصها وتقييمها باستمرار.

- يفترض على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات والتي يتم تحديدها لكي تحقق المؤسسة أهدافها.

- يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

- يتسم الهيكل المالي المناسب، بالربحية والقدرة على الوفاء والمرونة.

- يسعى المدير المالي من خلال تحليل المركز المالي طويل الأجل إلى تحقيق التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية، واستثمار الأموال المتاحة بكفاءة عالية.

- يقوم المدير المالي بتحليل المركز المالي قصير الأجل من أجل دراسة التغيرات الطارئة على الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لمعرفة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها.

الفصل الثاني: تحليل أهداف المؤسسة الاقتصادية و سبل تحقيقها

تمهيد:

تعرضنا في الفصلين السابقين الى دراسة القرارات المالية و مراحل اتخاذها و دور نظام المعلومات في اعداد المعلومة المالية ، و إلى دور السياسات المالية و الاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة و أهمية التحليل المالي مع دراسة الهيكل المالي من أجل اتخاذ القرارات المالية الصائبة للمؤسسة الاقتصادية في الحاضر و المستقبل.

و لتمثيل هذا الموضوع على الواقع قمنا بدراسة حالة مؤسسة كوسيدار للأنابيب حيث اتبعنا منهجية تحليلية تمثلت في تقديم المؤسسة و وحداتها مع التركيز على ادارة المحاسبة و المالية في الوحدة مجال الدراسة باعتبارها مصدر المعلومات المالية ثم قمنا بدراسة القوائم المالية و تحليلها لسنوات 2009-2010-2011، و ذلك من خلال تناول العناصر التالية:

- ✓ تقديم عام لمؤسسة كوسيدار.
- ✓ تحليل الوضعية المالية لمؤسسة كوسيدار للأنابيب.
- ✓ دراسة أثر الوضعية المالية على أهداف المؤسسة من خلال مدى استخدامها للأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار

تعتبر مؤسسة كوسيدار مؤسسة رائدة في مجال الأشغال العمومية، العمران و انجاز الأنابيب الناقلة للغاز و البترول فسنقوم بتعريف المجموعة كوسيدار بجميع فروعها و نختص بالدراسة بالفرع كوسيدار للأنابيب.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها

تم انشاء مؤسسة COSIDER في 1 جانفي 1979 في شكل شبه علني للشركة من قبل الشركة الوطنية للصلب (SNS) و المجموعة الدنماركية كريستياني نيلسون.

سنة 1982 أصبحت COSIDER تابعة 100/100 من SNS التابعة كجزء من إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات العامة التي تقررها السلطات الجزائرية، كما تم تحويلها الى شركة وطنية عام 1984 تحت اشراف وزارة الصناعة الثقيلة.

و قد تحولت شركة COSIDER الى شركة مساهمة في أكتوبر 1989 عن طريق تطبيق الاصلاحات الاقتصادية بما في ذلك تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة الموضوع عام 1988.

و كانت COSIDER قادرة على خلق و استغلال الفرص العديدة التي سمحت لها بالتطور و توسيع نطاقها في التدخل بأنشطة أخرى ليست فقط البناءات و الأشغال العمومية.

من خلال التقييم المستمر جعلت مجموعة COSIDER أكبر مجموعة في الجزائر.

يقدر رأس مال شركة SPA/COSIDER اليوم ب 4335000000 دج، مع الاهتمام بنسبة 100/100 ب 10 فروع من الشركات. و قد حققت 48 مليار دينار من المبيعات و تملك أكثر من 18500 موظف.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة

ترتكز نشاطات مؤسسة COSIDER في 10 فروع و التي يمكن ذكرها كالتالي:

- الأنابيب: أنابيب لنقل المحروقات (النفط و الغاز).

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنابيب

- البنية التحتية: الطرق السريعة، وضع خطوط السكك الحديدية، المطارات و الأعمال البحرية، بالإضافة الى الناحية الفنية.
- الهيدروليكية: السدود، التحولات الكبرى و الصرف الصحي.
- المباني: بنايات كبيرة متعددة البرامج الترويجية.
- البنايات الصناعية و المكاتب.
- البنية التحتية الاجتماعية: الفنادق، المستشفيات و المجمعات الرياضية.
- الاستغلال الكلي للمحاجر.
- صيانة معدات البناء و تجديد معدات البناء الجاهز.
- تصنيع القوالب: البناء و الفلاذ الهيكلي.
- ترويج برامج التمويل.
- تطوير الأراضي.

المطلب الثالث: فروع المؤسسة

أولاً - COSIDER canalisation (للأنابيب):

هي مؤسسة عامة اقتصادية، فرعية مملوكة بالكامل لمجموعة COSIDER مما أسفر عن تقسيم لجنة الأشغال العامة التابعة ل EPE/COSIDER و تم ذلك منذ 1 جانفي 2004، الذي رأس مالها المسجل اليوم هو 128200000.00 DA .

في إطار بناء هذا التنظيم الجديد لمجمع COSIDER ، تمثلت مهمة الشركة في إدارة أنابيب مشاريع البناء كالتالي:

- خط أنابيب من أجل قطاع الطاقة:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنابيب

- أنابيب هيدروليكية AEP، نقل مياه الشرب، مخططات الري و معالجة مياه الصرف الصحي و تعمل نيابة عن قطاع المياه.

أما الأعمال المتمثلة في محطات الضخ، ضغط الغاز، محطات المعالجة، الصرف الصحي و تخزين المياه فقد وضعت أيضا ضمن برنامج COSIDER.

و نظرا لتزايد قوى المنافسة في السوق فإن COSIDER تجد نفسها مضطرة الى التطور باستمرار و ذلك من أجل تحقيق التنمية و التنويع و الوصول الى رضا العملاء، و من أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أنابيب COSIDER لتعزيز معرفتها و رسمتها طوال الخمسة عشر سنة القادمة بهدف الحصول على أفضل الطرق و الوسائل المستخدمة في إطار الجهود المتواصلة لتحسين عملياتها من أجل عملائها و شركائها.

و هناك بعض الاجراءات الأخرى وضعت في المنظور تتمثل في:

- تنفيذ سياسة تجارية ناجحة.

- تحسين براعة و مهارة العاملين بالشركة.

- ضمان بيئة عمل أفضل.

و من الواضح أنه سيتم تنفيذ هذه الاجراءات و رصدها كجزء من إدارة الجودة التي تم النص عليها في شهادة: ISO 9000 منذ جانفي 2005. و من بين المشاريع الأكثر أهمية في السنوات الخمس الماضية، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

الخاصة باسم سوناطراك:

- Le Projet R. OK1 -34" : 383 Kms : Haoud El Hamra- Skikda
- Le Projet OH3 - 30" : 167 Kms : Nezla – Haoud El hamra
- Le Projet GR2 – 42" - 48" : 432 Kms : Alrar – Rhourd Ennousse
- Le Projet D GK1 - 40" : 76 Kms : Trois tronçons à Constantine
- Le Projet OZ2 – 34" : 418 Kms : Haoud El Hamra- Laghouat (SP5)
- Le Projet GEM – 48" : 293 Kms : Looping PC1 - PC3 (en cours)
- Le projet Gazoduc MED GAZ / GZ4 - 48" : 300kms: de TD (Hassi Rmel) - PC4 (Sougueur)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

الخاصة باسم سونالغاز:

- L' Antenne Gaz - 28" : 35 Kms : S B A – Hammam Bou Hadjar
- L' Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna - Arris
- L' Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris - Mena
- L' Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
- Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms
- Linterconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms

وبالنسبة للمنظمات قطاع المياه مثل ADE ، ANBT (ex ANB), l'ONID (ex AGID) و بعض المديريات الهيدروكيفية في الولايات (باتنة ، جيجل ، بويرة، تيارت) هم عملاء للخطوط الهيدروكيفية للشركة. ، وقد شملت المشاريع لهؤلاء العملاء لا تقل أهمية من حيث نشاط الدعم، بما في ذلك:

- L' AEP سد جرجار-بير الجير+ محطات الضخ و المعالجة
- L' AEP SAA سلامة مياه الشرب الجزائر (مع شركة Snc).L'AEP. سد راتا عين البيضاء-100كلم-
- حماية (protection) مدينة باتنة.
- محطة المعالجة لمدينة تيارت.
- محطة المعالجة لمدينة جيجل.
- معدات محيط متيجة للشريحة الغربية.
- معدات الري على محيط منخفضات الشلف 7715 هكتار.
- العلاج والحماية من الفيضانات في محيط الطارف على 12415 هكتار.
- امدادات و توفير مياه الشرب لمدينة وهران من سد جرجار.
- إمدادات المياه للمراكز باتنة، خنشلة و اريس من سد كوديت دوار.
- تصميم وبناء محطة معالجة مياه الصرف لمدينة تيارت.
- دراسة البناء والتنفيذ وتشغيل محطة معالجة مياه الصرف لمدينة جيجل.
- L' AEP سد راتا - عين البيضاء 100 كلم.

مؤشرات حجم المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنابيب

يمكن تقدير حجم شركة كوسيدار للأنابيب من خلال مؤشرات التقليدية مثل مستوى الدخل والموارد المسخرة لتنفيذها مثل مستوى القوى العاملة والمعدات، والتواجد الإقليمي:

تطور دورة رأس المال من 2004-2006:

- CA 2004 : 6.637.080.894,29 DA
- CA 2005 : 8.761.740.568,15 DA
- CA 2006 : 12.589.274.000,00 DA

متوسط المعدل السنوي:

- 2001 : 1 674 dont 114 cadres
- 2002 : 1 704 dont 120 cadres
- 2003 : 1 284 dont 107 cadres
- 2004 : 2 272 dont 199 cadres
- 2005 : 2 634 dont 256 cadres

مستوى معدات خطوط الأنشطة:

- مواد أعمال الحفر 112 وحدة.
- إنتاج ونقل المواد الخرسانية 24 وحدة.
- إنتاج الطاقة / الهواء المضغوط 1321 من الوحدات المادية.
- معالجة ومعدات الرفع 20 وحدة.
- معدات النقل 367 وحدة.
- المواد خط الأنابيب المحددة 74 وحدة .

التنفيذ الإقليمي:

تتواجد إقليميا، كوسيدار للأنابيب والمنشآت الإدارية واللوجستية في جميع أنحاء مناطق مختلفة من البلاد مثل: الجزائر - بسكرة - حاسي مسعود - حاسي الرمل - وهران - تيارت - الشلف - جيجل.

ثانيا- COSIDER travaux publics (للأشغال العمومية):

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

يقدر رأسمالها بـ DA2070000000 و من أهم اهتماماتها معرفة الشركة لبيئتها، أهدافها، استراتيجياتها و مستوى الخبرة الضرورية يسمح لها بتحسين، تحليل، تقييم و تطوير قدرة الشركة.

كان البحث عن معايير جديدة أو تحسين معايير الأداء الحالية مصدر قلق بالنسبة لشركة COSIDER، إلا أنها تعتبر اليوم واحدة من أكثر الشركات تقنية على الصعيد الوطني، كذلك تنافسها على جميع المستويات.

الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي حققتها، نتوصل الى أن الشركة قامت بتأسيس استراتيجية مكنتها من التميز، كما أن مبيعاته على مدى السنوات الماضية يعكس هذا التقدم، و يشير اليها الجدول التالي:

السنوات	2004	2008
حجم المبيعات (مليار/ د)	6	133

هذه المؤشرات تعكس الكثير من النتائج المالية الجيدة و التي تعززت بمعدل نمو لا ينخفض عن 100/20. و للإستفادة من ذلك قامت بتعزيز الاستثمارات من أجل صيانة و تطوير الشركة بما في ذلك الموارد الحيوية للشركة.

ثالثاً- COSIDER construction (للعمران): يقدر رأسمالها حالياً بـ 3279000000.00 DA .

في بيئة حيث الابتكارات في تسارع مستمر، قامت شركة COSIDER بوضع البناءات الفعالة من أجل تنويع أعمالها لتمكنها من وضع نفسها بشكل مريح في السوق الوطنية.

ان المساهمة الفعالة في تحقيق الخطة الخماسية 2005 - 2009 قامت برسمتها COSIDER، و كانت هذه الطرق مفيدة جدا لاسيما من حيث الجودة و ضبط التكاليف و الالتزام بالمواعيد النهائية، و من أجل الاستفادة من الخطة الخماسية الجديدة 2010 - 2014، قامت الشركة بتوسيع حجم عملها خلال هذه

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

الفترة بحوالي 20 مليار دينار، الأمر الذي سيؤدي الى انتاج الآلات و عدة مشاريع للمعدات على الصعيد الوطني.

إن نجاح الشركة سمح لها بالدخول في مشاريع أكثر تعقيدا مثل القاعدة الجهوية REGANE، كلية الطب في الجزائر، التجمع الأولمبي بسطيف و غيرها من المشاريع الكبرى و تم اطلاقها خلال السنة المالية 2010.

و من أجل وضع نفسها على الصعيد الوطني قامت COSIDER بتعزيز نشاطاتها في مجال المرافق العامة. كما أنه يتم تقييم العنصر البشري و الاداء من أجل نجاح الشركة.

رابعا- COSIDER carrières (مهن):

يقدر رأسمالها حاليا بـ 00.00000000.00 DA أدى الانتعاش الاقتصادي في الجزائر الى ادخال مشاريع واسعة النطاق، هذا من أهم الأسباب التي جعلت المجموعة كوسيدار تقوم بانشاء هذا الفرع و من أهم هذه المشاريع نجد :

- الطريق السريع شرق / غرب.

- السكك الحديدية.

- الإسكان.

- السدود ... الخ.

و قد انعكس عن ذلك ما يلي:

- الزيادة في محفظة الودائع لأجل الاستجابة لمتطلبات السوق.

- تطوير و تعزيز وسائل الانتاج من خلال الاستثمار بصورة تدريجية و كافية.

- تدريب و تطوير الموظفين.

- الإدارة الفعالة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

إن الاداء الاقتصادي على مدى السنوات الخمسة الماضية (2004 - 2008) يبين أن هناك زيادات ملحوظة من حيث الانتاج المادي و مبيعات الاعمال التجارية.

خامسا- COSIDER Techniques d'art (للعمل الفني):

ان هذا الفرع للشركة المقدر رأسماله بـ DA110.000.000 و الذي يتخصص في هياكل البحث و الهندسة يعزز بناء فريق COSIDER، و مؤسسة COSIDER تمكننا من الاستحواذ على حصة من البرامج بما في ذلك الطريق السريع شرق / غرب، لمواجهة المنافسة المتزايدة في تجارة الخام و الطلب المتزايد من عملائها فالهياكل الهندسية ل COSIDER تركز جهودها على تدريب و تنمية الموارد البشرية و تطوير تقنيات جديدة و كذا الأساليب التقنية.

و يمكن الاشارة الى مفهوم تخفيض التكاليف و رفع رأس المال كونها أهم العناصر التي تسمح بتطور الشركة.

سادسا- COSIDER promotion (للترويج):

تأسست COSIDER للترويج سنة 1995، و هي شركة تابعة ل COSIDER تستجيب لاسرراتيجية التكامل الاقتصادي و تنفيذ التنمية و يقدر رأسمالها حاليا بـ DA600000000.

هدف هذه الشركة المشاركة في تنمية القطاع، و هنا نوضح تخصصات هذه الشركة التي تساعد في تنمية الانتاج:

- المباني الفردية و الجماعية.

- القرى السياحية المتكاملة.

- المراكز التجارية.

- المعدات للمرافق الصناعية و العامة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

تحت هذا المنظور فإنه سيتم تكريس جهودها في:

- ضمان الامتثال لمواعيد التسليم.
- ضمان توفير منتجات ذات جودة عالية.
- ضمان سلامة رؤوس الأموال المستثمرة لتحسين التكاليف على الانتاج.

سابعاً-ALERM COSIDER:

ALERM هي شركة تابعة ل COSIDER برأس مال يقدر ب 305 مليون دينار، و هي تهتم بالتجديد و الصيانة.

تملك هذه الشركة ثلاث وحدات تقع ب: البليدة، المسيلة، بويرة. و تنتشر هذه المرافق على مساحة 24000 متر مربع منها 22800 متر مربع لورشات العمل، و 3600 متر مربع للمحلات التجارية.

و تتمثل نشاطات هذه المؤسسة في:

- تسويق قطع الغيار لوسائل النقل و الآلات.
- تدريب موظفي التشغيل و الصيانة.
- تأجير معدات البناء.
- تجديد و نقل المعدات.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

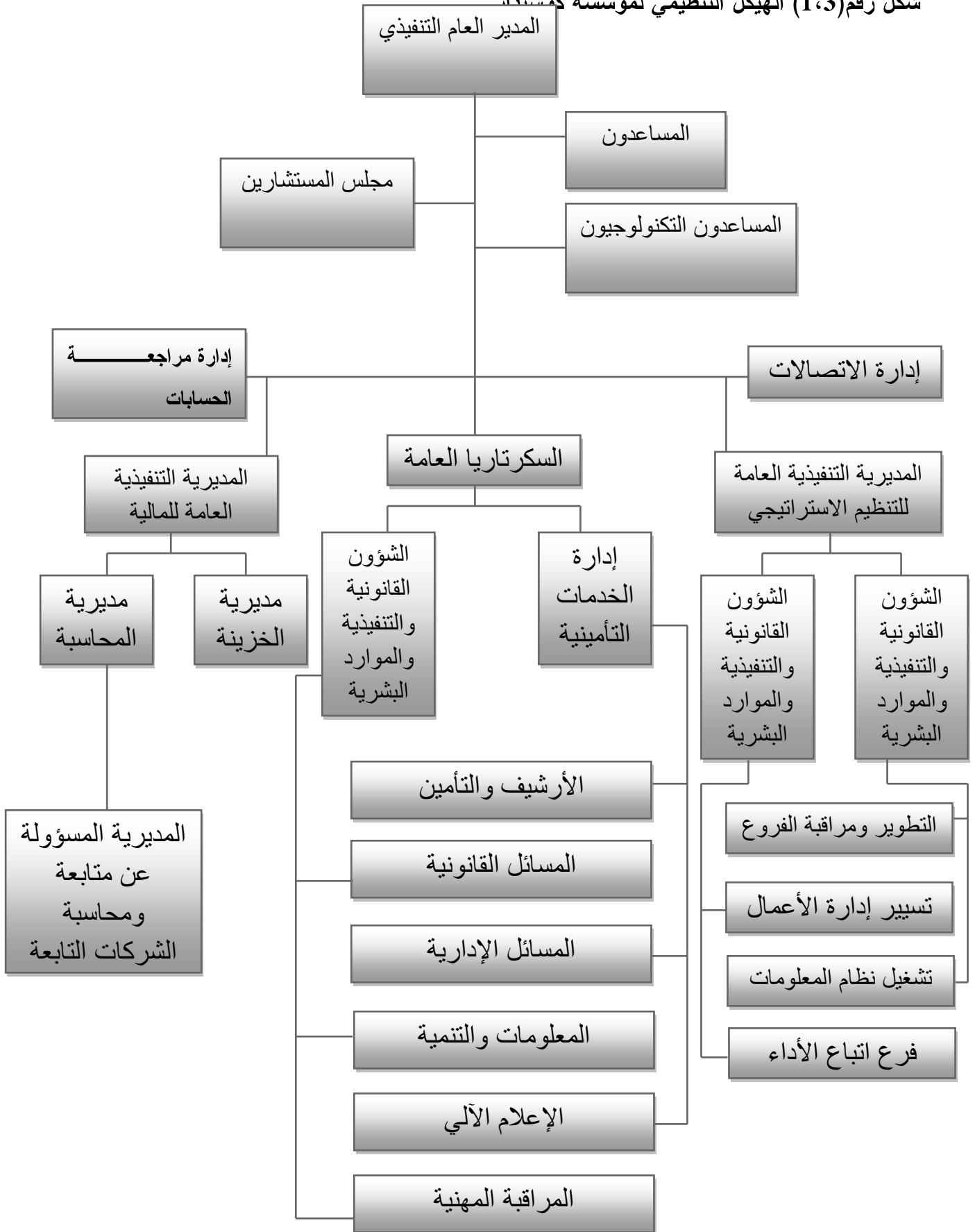
تمتلك مؤسسة كوسيدار للأنايب هيكل تنظيمي وظيفي يسمح بتحديد السلطة و المسؤولية بين الوظائف.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

يتضح لنا من خلال الهيكل التنظيمي أن هناك نوعين من العلاقات، علاقات وظيفية ترتبط بين مختلف المصالح، و علاقات استشارية مساعدة تقوم بتقديم المساعدة للمديرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

شكل رقم (3،1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار



الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

يمكننا الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار من التمييز بين مختلف الهيئات التنظيمية، و لهذا سنختص بذكر مهام و فروع المديرية التنفيذية العامة المالية فيما يأتي.

المديرية التنفيذية العامة المالية : تتلخص أهم مهامها في مايلي:

- تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و القيام بالميزانية.

- تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة - المحاسبة العامة - الضرائب - التأمين)

- تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال و الاستثمارات.

- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبية.

و تتألف هذه المديرية من مديرتين رئيسيتين هما:

1- مديرية القروض و الخزينة :

تتكون من ثلاثة أقسام :

أ - قسم التمويل: مهامه هي:

- دراسة أفضل الامكانيات لتمويل استثمارات الشركة.

- ضمان تمويل المشاريع المتخذة من طرف المؤسسة في اطار الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة.

- بحث و تقدير التمويلات.

- دراسة و تقييم مردودية المشاريع.

- وضع مناهج تسيير التمويلات.

- مساعدة الأقسام في تطبيق و تنفيذ مختلف التمويلات الموافق عليها في العقد التجاري.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

- جمع كل العناصر اللازمة من : الوثائق المتعلقة بالمحاسبة ،بالاقتصاد ،بالتجارة و بالقانون لتحديد فرص التمويل.
- بحث ،دراسة و حفظ العلاقات مع المؤسسات المالية.
- التكفل بتعويضات القروض.
- المتابعة الدائمة للشروط المتعلقة بتحقيق التمويلات المتحصل عليها.
- تسيير حسابات الاستثمار التابع للمؤسسة.
- السهر على تسديد القروض في آجالها المحددة.
- تسطير لوحة التحكم الدورية.
- ب - قسم مراقبة الخزينة :له المهام التالية:**
- مساعدة المدير في تحديد مفهوم سياسة القرض و الخزينة.
- المشاركة في تحديد ميزانية الشركة.
- اقتراح كل برامج التكوين المتعلقة بمراقبة الخزينة و العمل على تحقيقها.
- ادارة العمال المتواجدين تحت سلطته ،تكليفهم بالمهام و الأهداف ،تقييم كفاءتهم و السهر على تطوير السلوك الحسن و روح العمل الجماعي.
- اقتراح نشاطات التكوين أو اعادة التأهيل لصالح القدرات المتواجدة ضمن هذا الهيكل.
- مساعدة الفروع فيما يتعلق بتسيير الخزينة.
- ج - قسم العمليات المتعلقة بالخزينة: مهامه هي :**
- جمع رؤوس الأموال و جمعها في حساب بنكي أو بريدي.
- تسخير رؤوس الأموال للنفقات.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

- حجز رؤوس الأموال المتعلقة بالخرينة و المؤسسة من طرف القسم.
- الدفع لكبار الممولين.
- التسيير الاداري للحسابات البنكية.
- فتح و غلق الحسابات البنكية.
- 2 - مديرية المحاسبة و الضرائب:** تتكون من ثلاثة أقسام :
- أ - قسم التنسيق و تدعيم الحسابات : يتكون من مصلحتين :
- * مصلحة التنسيق : مهامها :
- ادارة الملف الوطني للمحاسبة و انشاء حسابات المحاسبة.
- تنظيم دراسة وحدات المحاسبة.
- تسيير ملفات التقييم المتعلقة بالوحدات التي سوف تقدم في آخر السنة.
- * المصلحة المركزية للتدعيم ما بين المجموعات :
- تقوم بالدراسة المراقبة ثم وضع التقييمات.
- تدعيم جميع الملفات.
- اطلاع جميع فروع القسم على الملفات.
- يرسل ملف التقييم الخاص بالمؤسسة الى المديرية التنفيذية المالية ثم الى محافظ الحسابات و أخيرا الى مجلس الادارة.

ب - قسم الاستثمار: مكلف بما يلي :

- مراقبة و متابعة الاستثمار .

- تسيير نظام الاعلام الآلي .

- توجيه و مساعدة مشاريع استثمارية أخرى .

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

سنحاول في هذا المبحث القيام بتشخيص مالي لمؤسسة كوسيدار للأنايب من خلال تحليل وضعيتها المالية ،و ذلك من خلال مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية انطلاقا من الميزانيات المالية و جداول حسابات النتائج للمؤسسة خلال الفترة 2009-2011.

المطلب الأول: اعداد الميزانيات المالية

ان المبدأ المعمول به في ترتيب عناصر الميزانية المالية هو نفسه المستعمل في ترتيب عناصر الميزانية المحاسبية حيث ترتب عناصر الموارد(الخصوم) حسب درجة الاستحقاق المتصاعد أي من الأبطأ الى الأسرع استحقاقا ،وترتب عناصر الاستعمالات(الأصول) حسب درجة السيولة المتصاعدة أي من الأبطأ الى الأسرع و تصنف عناصر الأصول في الميزانية المالية تحت مجموعتين:

-الأصول الثابتة:

و تضم كل الاستخدامات التي لا يمكن تحويلها الى سيولة إلا بعد السنة حيث تظهر بالقيم الصافية و كل عناصر المجموعة الثانية باستثناء ح/20 مصاريف اعدادية ،لأنها عناصر غير مادية و يضاف الى مجموعة الاستثمارات كل الاصول الأخرى التي لا يمكن تحويلها الى سيولة في مدة تزيد عن السنة كمخزون الأمان ،مدينو الاستثمار ،أوراق القبض.

-الاصول المتداولة:

و تضم هذه المجموعة كل ما تبقى من الأصول التي يمكن تحويلها الى سيولة في الأجل القصير بمعنى كل الأوراق المالية تحت التحصيل ،رصيد المؤسسة في البنك ،السيولة الجاهزة ،...الخ.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

كما ترتب الخصوم الى :

-الأموال الدائمة:

مصدر التمويل الدائم و التي تتعدى درجة استحقاقها السنة ،فهي تضم كل عناصر المجموعة الأولى(أرباح محتجزة ،مخصصات) ،كما تضم ديون طويلة الأجل و متوسطة الأجل أو السندات التي تفوق السنة.

-ديون قصيرة الأجل:

و التي تضم كل الالتزامات قصيرة الأجل و دائنو المخزون ،دائنو الاستغلال ،أوراق الدفع تحت التحصيل ،السحب على الكشف البنكي.

و بعد اجراء التعديلات المناسبة على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب خلال الفترة 2009-2011 نورد الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة خلال هذه الفترة في الجدول التالي:

جدول رقم(3،1):الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة من 2009 الى 2011

2011	2010	2009	البيانات السنوات
6692712724	4780170766	3828697430	أصول ثابتة:
39407773502	27160858838	18883175861	أصول متداولة:
5921434942	5245911630	5373901442	قيم الاستغلال
20846036686	19191922079	10096192758	قيم محققة
12640301873	2723025126	3413081658	قيم جاهزة
46100486226	31941029604	22711873291	مجموع الاصول
19590009540	14456566384	10785496912	الأموال الدائمة:
10151813311	88394099222	6614337510	أموال خاصة
9438196229	6062467162	4171159402	أموال أجنبية
26510476685	17484463220	11926376379	ديون قصيرة الأجل:
46100486226	31941029604	22711873291	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

من الجدول السابق يتضح أنه:

* من جانب الأصول:

-الأصول الثابتة في تطور مستمر مما يعكس السياسة الاستثمارية للمؤسسة.

-الأصول المتداولة فحققت كذلك تطور مستمر و يعود ذلك الى زيادة القيم المحققة من سنة الى أخرى و هذا بسبب زيادة التسبيقات الممنوحة من طرف المؤسسة الأم الى فروعها و المؤسسات المقاوله التي تنفذ مشاريع المؤسسة.

* من جانب الخصوم:

-الاموال الدائمة في تطور مستمر من سنة الى أخرى و يعود ذلك الى زيادة الأموال الخاصة و الديون المتوسطة و الطويلة الأجل .

-كذلك بالنسبة للديون قصيرة الأجل عرفت تطور مستمر خلال ثلاث سنوات الدراسة و من الملاحظ أيضا أن هذه الديون تفوق الديون الطويلة الأجل ،لكن هذا لا يمثل عجزا أمام المؤسسة لأنها تسدد ديونها قصيرة الأجل من أموال المشاريع المنفذة أو في طريق التنفيذ.

المطلب الثاني:تحليل الوضع المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات التوازن المالي

يمكن مراقبة التوازن المالي للمؤسسة من خلال حساب التوازنات المالية التالية:

- رأس المال العامل
- احتياجات رأس المال العامل
- الخزينة الصافية

و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(3،2):التوازن المالي لمؤسسة كوسيدار للأنايب من 2009 الى 2011

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

الوحدة: دج

السنوات	البيان	رأس المال العامل ¹	احتياجات رأس المال العامل ²	الخزينة الصافية ³
2009		6956799482	3851052183	31505747299
2010		9676395618	10036430764	-360035146
2011		12897296816	6601827707	6295469109

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

من الجدول السابق يتضح أن:

-مؤسسة كوسيدار للأنايب تتوفر على رأسمال عامل موجب خلال سنوات الدراسة بسبب زيادة الأموال الدائمة عن الاصول الثابتة مما يدل على توازن مالي مريح يزيد من ثقة المتعاملين الماليين و مقدمي القروض في سيولة المؤسسة.

-احتياجات رأسمال العامل موجبة و متذبذبة لذلك يجب على المؤسسة توفير أموال دائمة تستخدمها لتغطية هذا الجزء من الموجودات المتداولة و هذا لضمان توازنها المالي قصير الأجل.

-بمقارنة رأسمال العامل مع احتياجات رأسمال العامل، استطاعت المؤسسة تغطية كل احتياجات الدورة الاستغلالية و تحقيق خزينة صافية خلال السنتين 2009،2011 و تعتبر هامش أمان للمؤسسة نظرا لطول فترة تحصيل الذمم و سرعة دوران ديونه قصيرة الأجل و منه تبقى الخزينة تعاني من نقص أو عجز في تسديد ديونها قصيرة الأجل و يجب على المؤسسة معالجة هذه الوضعية السيئة أي أن تحصل حقوقها أو أن تعمل على تخفيض من أصولها الثابتة.

و حتى تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها استخداما مثاليا يتوجب عليها التأثير في كل من رأسمال العامل و احتياجات رأسمال العامل بما يتوافق مع سياستها أو تراه مناسبا لها.

المطلب الثالث: تحليل وضعية مؤسسة كوسيدار للأنايب بواسطة النسب المالية

¹ أموال دائمة-أصول ثابتة

² أصول متداولة عدا النقديت-ديون قصيرة الأجل عدا السلفيات

³ رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

تغير النسب المالية يسمح بمراقبة التطور المالي للمؤسسة و رسم سياسة مالية مستقبلية للسنوات المقبلة ،و يقتصر تحليلنا على مجموعة من النسب المالية و هي : نسب النشاط ،نسب الهيكل المالي ،نسب السيولة ،نسب الربحية.

فلقياس نسب النشاط نورد الجدول التالي:

جدول رقم(3،3):نسب النشاط خلال الفترة 2009-2011

2011	2010	2009	البيان / السنوات
0.593	0.904	0.887	معدل دوران مجموع الأصول*
4.087	6.045	5.264	معدل دوران الاصول الثابتة**
0.694	1.063	1.067	معدل دوران الاصول المتداولة***

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية و جداول حسابات النتائج لمؤسسة كوسيدار للأنايب

(*)رقم الأعمال/مجموع الأصول.

(**)رقم الأعمال/مجموع الأصول الثابتة.

(***)رقم الأعمال/مجموع الأصول المتداولة.

من الجدول السابق يتضح أن:

- معدل دوران مجموع الاصول للمؤسسة كانت متذبذبة حيث عرفت ارتفاعا في بداية الفترة فوصلت الى 0.904 سنة 2010 بعد ان كانت 0.887 سنة 2009 و بدأت بعدها بالتراجع لتصل سنة 2011 الى 0.593 ،فهذه النسب تبرز مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية أو الاصول المتاحة لها في الانتاج و تقديم الخدمات.
- نفس الملاحظة بالنسبة لمعدل دوران الاصول الثابتة حيث كانت هي الأخرى متذبذبة فقد حققت ارتفاعا خلال الفترة 2009-2010 و وصلت الى 6.045 للتراجع بعدها الى ان

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

تصل الى 4.087 سنة 2011، فيعد هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة لتوليد المبيعات.

– بالنسبة لمعدل دوران الاصول المتداولة فقد قدر سنة 2009 بـ 1.067 ليعرف انخفاضا مستمرا حيث وصل سنة 2011 الى 0.694 و هذا راجع الى زيادة الاصول المتداولة من سنة الى أخرى.

بينما تساهم نسب الهيكل المالي في قياس حالة التوازنات المالية الهيكلية للمؤسسة على المدى المتوسط و الطويل و يمكن من خلالها التعرف على سياسة الاستثمار و التمويل بالمؤسسة، و يمكن ايضاح أهم هذه النسب في الجدول التالي:

جدول رقم(3،4):نسب الهيكل المالي من 2009-2011

2011	2010	2009	البيان السنوات
%77.97	%73.72	%70.87	نسبة التمويل الخارجي للأصول*
%13	%16.43	%24.85	نسبة التمويل الداخلي للأصول**
%3.54	%2.8	%1.064	نسبة المديونية***
%28.23	%35.64	%41.089	نسبة الاستقلالية****

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

(*) [ديون طويلة الأجل+ديون قصيرة الأجل/مجموع الأصول]*100

(**) [رأسمال+الاحتياطات+الأرباح المحتجزة/مجموع الاصول]*100

(***) اجمالي الديون/الأموال الخاصة

(****) مجموع الأموال الخاصة/مجموع الديون

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

– تظهر نسبة التمويل الخارجي للأصول مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي و اتجاه هذه النسبة للارتفاع يعني تزايد الاعتماد على التمويل الخارجي و بالتالي ازدياد

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

عبء الفوائد ، و في هذه الحالة يجب أن تكون المنافع المتحصل عليها أكبر من أعباء الفوائد .

- تقيس نسبة المديونية اجمالي الديون الى الأموال الخاصة و حققت هذه النسبة تطور مستمر خلال الفترة 2009-2011 حيث تجاوزت نسبتها الواحد فقد عرفت سنة 2011 أقصى نسبة قدرت بـ 3.54% ، و يعتبر هذا مؤشرا سلبيا يفقد المؤسسة استقلالها المالي مما يخفض طاقتها الاقتراضية المستقبلية.
- تقيس نسبة الاستقلالية المالية درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على أموالها الخاصة و نلاحظ أن أقصى نسبة محققة هي خلال سنة 2009 مقدرة بـ 41.08% و هذا مؤشر سلبي يدل فقدان المؤسسة لاستقلاليتها المالية.

بالرغم من أن النسب المتحصل عليها تبين عدم استقلالية المؤسسة ماليا و اعتمادها في تمويل أصولها على المصادر الخارجية فهذا لا يدل أبدا على عدم كفاءتها أو فعاليتها بل يرجع السبب في ذلك الى طبيعة نشاطها الذي يتمثل أغلبه في الأشغال المقاولتية فكل مشروع يمول نفسه إلا أننا ننوه أن مؤسسة كوسيدار للأنايب هي مؤسسة تتحكم فيها سبعة وزارات فهي تكتفي بتسديد ديونها و أجور عمالها و جميع التكاليف من خلال فوائد المشاريع المنفذة أو في طريق التنفيذ، في حالة ما اذا كانت الديون أكبر من الفوائد هنا تساندها الدولة بالدعم.

و لقياس قدرة المؤسسة على أداء التزاماتها قصيرة الأجل و قابليتها على تحويل موجوداتها المتداولة الى سيولة نقدية للإيفاء بالتزاماتها المستحقة لابد من معرفة نسب السيولة و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(3،5):نسب سيولة المؤسسة خلال الفترة 2009-2011

البيان	السنوات	2009	2010	2011
نسبة السيولة السريعة*		113.27%	125.33%	126.31%
نسبة الجاهزية النقدية**		28.61%	15.57%	47.68%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

(*) [الأصول المتداولة-أصعبها تحولا الى نقدية/الخصوم المتداولة]*100

(**) [الأصول النقدية و شبه نقدية/الخصوم المتداولة]*100

فمن خلال الجدول السابق نجد:

- عرفت نسبة السيولة السريعة التي تتمتع بها المؤسسة ارتفاعا مستمرا خلال الفترة المدروسة 2009-2011 حيث كانت سنة 2009 تقدر بـ 113.27% و حققت سنة 2011 نسبة 126.31%، و لقد تم استبعاد العناصر الأصعب تحولا الى سيولة نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة.

- أما نسبة الجاهزية النقدية فقد عرفت تذبذبا خلال ثلاث السنوات ففي سنة 2009 قدرت بـ 28.61% و في سنة 2010 انخفضت بمقدار 15.57% و رجعت ارتفعت في سنة 2011 لتصل الى 47.68% فتظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل.

و لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح خلال الفترة التشغيلية لابد من التطرق الى نسب الربحية و الممثلة في الجدول التالي: جدول رقم (3،6):نسب الربحية للمؤسسة خلال الفترة

2011-2009

البيان	السنوات	2009	2010	2011
نسبة العائد على الاصول*		6.65%	12.19%	11.03%
نسبة العائد على رأسمال المستثمر**		22.83%	46.39%	50.09%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

(*) [الربح الصافي/الأصول]*100

(**) [الربح الصافي/رأسمال المستثمر]*100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

- نسبة العائد على الأصول كانت متذبذبة خلال ثلاث السنوات حيث حققت سنة 2009 نسبة 6.65% و ارتفعت سنة 2010 الى 12.19% لتعاود التراجع سنة 2011 بنسبة 11.03% فتعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لمجموع أصولها، و تقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح.
- أما نسبة العائد على رأسمال المستثمر فقد عرفت ارتفاعا مستمرا خلال ثلاث سنوات الدراسة فحققت سنة 2009 نسبة 22.83% و في سنة 2010 نسبة 46.39% و في سنة 2011 نسبة 50.09% و تدل هذه النسبة على كفاءة و ربحية المؤسسة من الاستثمارات الرأسمالية، و من جهة نظر استثمارية فان هذه النسبة يجب أن تكون أعلى من معدل الاقتراض، لأنه أي زيادة في معدل الاقتراض ستعمل على تخفيض الأرباح.
- أما المردودية فهي تمثل النسبة بين النتيجة المحققة و الوسائل المستعملة لتحقيق هذه النتيجة و يمكن حسابها من خلال ثلاث علاقات أساسية ندرج نتائجها في الجدول الموالي:

جدول رقم(3،7):نسب المردودية من 2009-2011

البيان	السنوات	2009	2010	2011
المردودية الاقتصادية		4.26%	9.84%	9.01%
المردودية المالية		14.65%	37.45%	40.95%
المردودية التجارية		4.80%	10.87%	15.19%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية و جداول حسابات النتائج لمؤسسة

كوسيدار للأنايب

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

- تقيس المردودية الاقتصادية كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح من تقديم خدماتها في السوق و قد كانت قيمتها موجبة خلال كل السنوات.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

- تقيس المردودية المالية مردودية الأموال المستثمرة في المؤسسة بالنسبة للمساهمين و قد كانت موجبة خلال كل السنوات ،حيث سجلت ارتفاعا مستمرا متمثلا في 14.65% سنة 2009 الذي ارتفع سنة 2011 الى 40.95% .
- تقيس المردودية التجارية مقدار احتفاظ المؤسسة لنفسها من رقم الأعمال المحقق و قد كانت قيمتها موجبة خلال السنوات الثلاث ،حيث ارتفعت من 4.80% سنة 2009 الى 15.19% سنة 2011.

أما الجدول الموالي فهو يوضح تطور نسبة الديون بنوعها خلال الفترة 2009-2011.

جدول رقم(3،10):تطور الديون من 2009-2011

البيان	السنوات	2009	2010	2011
ديون متوسطة و طويلة الأجل		4171159402	9438196229	6062467162
النسبة ضمن مجموع الديون		25.91	26.25	25.74
ديون قصيرة الأجل		11926376379	26510476685	17484463220
النسبة ضمن مجموع الديون		74.09	73.75	74.26
مجموع الديون		16097535778	23546930382	35948672914

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب

من خلال الجدول أعلاه يتوضح لنا مدى اعتماد المؤسسة على الديون قصيرة الأجل مقارنة بالديون طويلة الأجل و هذا ما يجعلها حريصة الحيطه على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل لكي تسددها في وقتها المناسب و هذا من خلال أموال المشاريع المنفذة أو في طريق التنفيذ بالتنسيق بين أموال كل منهما ،فهي تعمل جاهدة على أن تحقق منافع أكبر من عبء فوائد الديون التي تتحصل عليها ،فالمؤسسة لها سياستها التمويلية الخاصة في تنفيذ نشاطاتها بين مختلف المشاريع التي تنفذها.

المبحث الثالث: دراسة أثر الوضعية المالية للمؤسسة على أهدافها

المطلب الأول: مراحل اتخاذ قرارات مؤسسة كوسيدار للأنايب و أهدافها

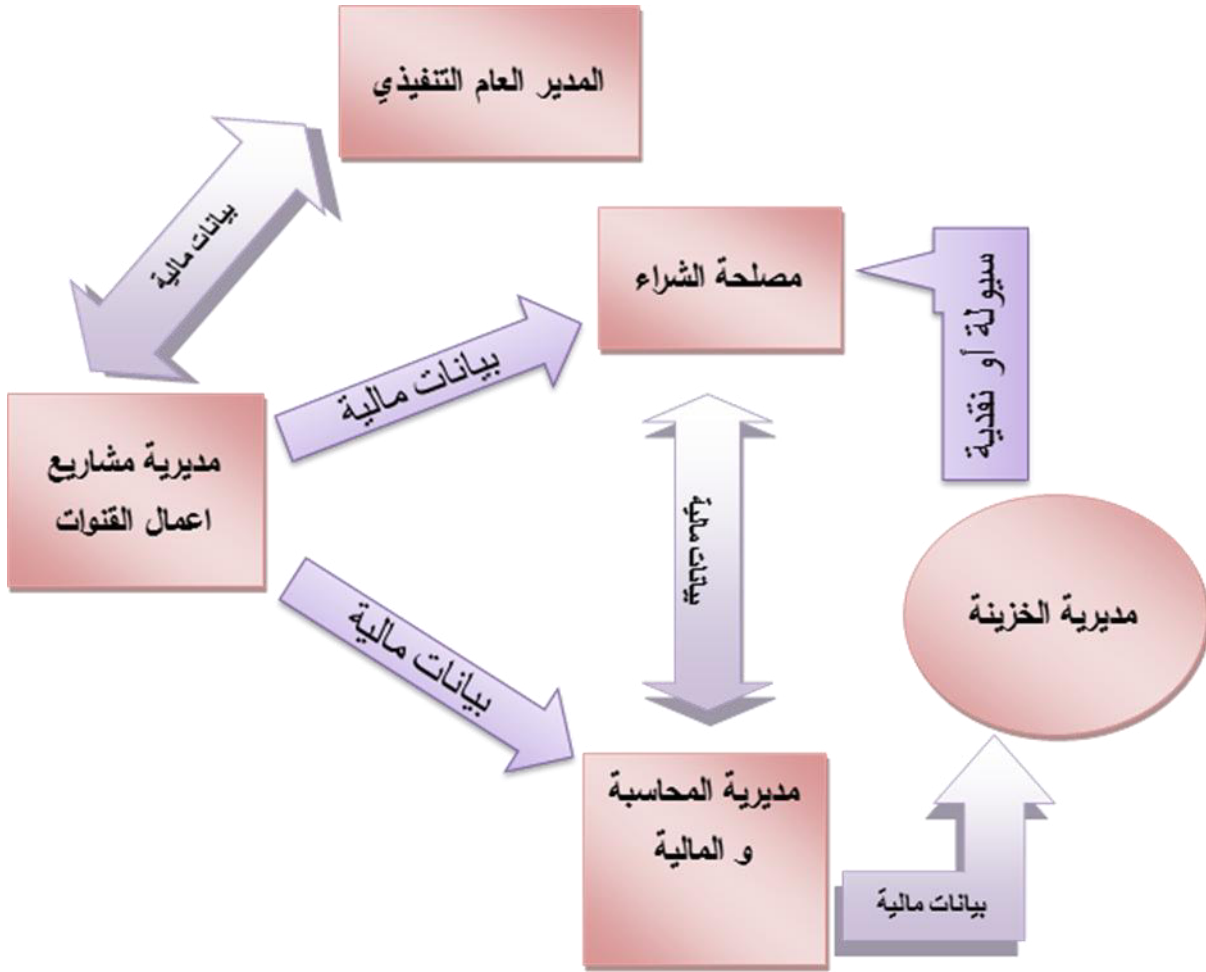
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

بعد اجراء مقابلة مع عدة مسؤولين و مدراء في مؤسسة كوسيدار للأنايب استنتجنا أهم مراحل اتخاذ القرارات المالية و الاستثمارية للمؤسسة و التي يمكن تلخيصها كما يلي:

- يقوم المدير العام التنفيذي بمساعدة مجلس المستشارين و المساعدين التكنولوجيين باختيار أفضل المشاريع المطروحة في السوق ،التي تحقق أرباح و تبرز مكانة المؤسسة ،وهذه المشاريع يتم الحصول عليها من قبل ادارة الاتصالات للمؤسسة و العلاقات الخارجية.
- فبعد اختيار المشروع المناسب يتم ابرام عقد الاتفاق مع الزبون ،و تبدأ مرحلة انجاز المشروع و تنفيذه هذا بتوفير جميع الموارد المادية و المالية و البشرية .
- و قرارات توفير هذه اللوازم و المعدات تمر بجميع مديريات و مصالح المؤسسة ،فمثلا عند القيام بتجهيز المشروع بالقنوات اللازمة تقوم ادارة أعمال مشاريع القنوات بالتعاون مع مصلحة النوعية بالدراسة النوعية و التقنية و الفنية لهذه القنوات المشروطة من قبل الزبون ،فتعد ملف خاص بها الذي يتم ارساله الى مديرية الشراء و التي تتعاون بدورها مع مديرية المحاسبة و المالية من أجل دراسة تكلفة هذه القنوات و اختيار أفضل مورد.

شكل رقم(3،2):المسار المختصر للمعلومة المالية في مؤسسة كوسيدار للأنايب.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب



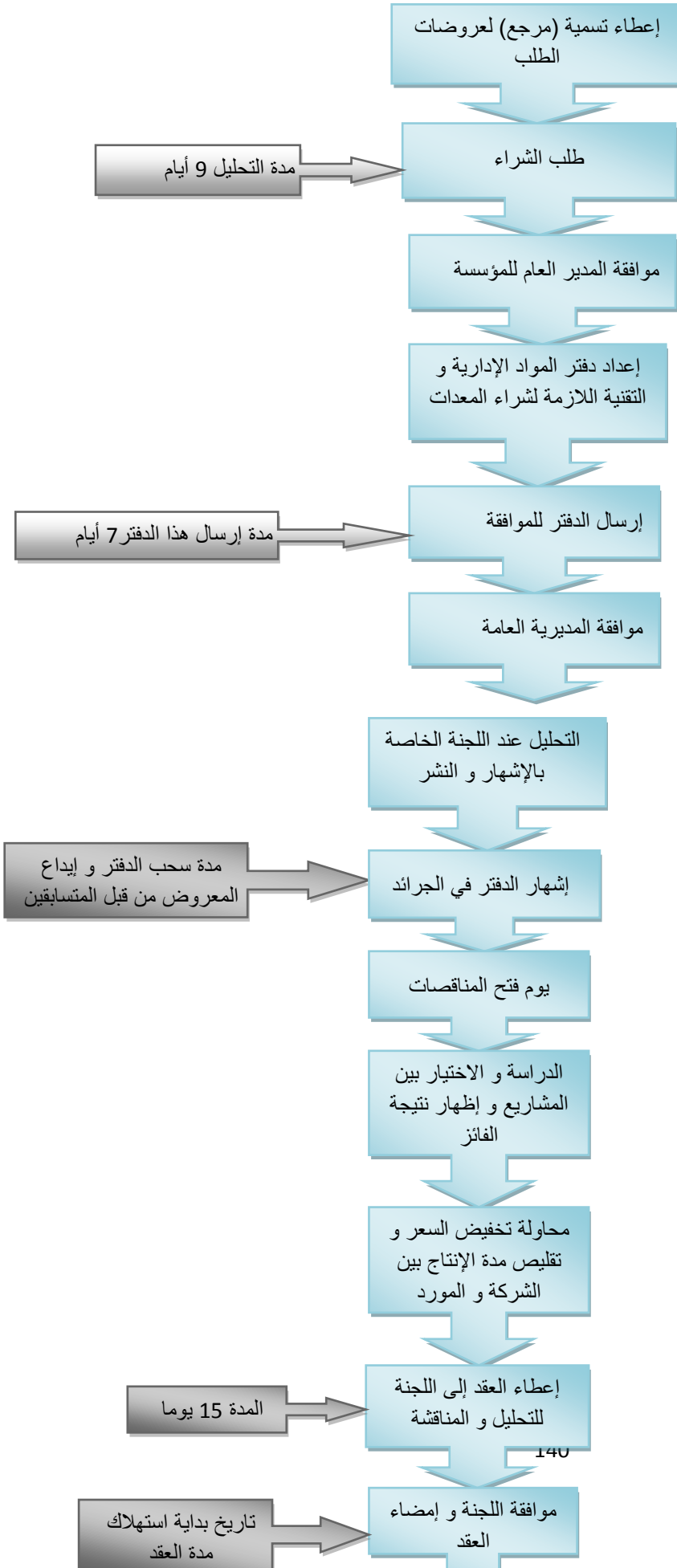
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على عدة معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

فمؤسسة كوسيدار من خلال تعاقدها مع مؤسسة سونطراك لتنفيذ و انجاز مشروع Gaz rhoud nouss Gr4 قنوات مد غاز من رود النوص إلى حاسي رمل حيث يتضمن العقد على مدة الانجاز و المبلغ الإجمالي الذي يأتي مفصلا في لائحة الأسعار و هي عبارة عن جدول فيه القيم المالية المخصصة لكل من: الدراسات، المعدات و اللوازم، الانجاز و لذلك تعد كوسيدار الميزانيات التقديرية و مخططات الانجاز من فترة إلى أخرى خلال حياة المشروع و تقدمها إلى مؤسسة سونطراك مثلا: مخطط الإنتاج الذي يعده مدير المشروع و يقدمه للمؤسسة من أجل متابعة سير الإنتاج من بدايته حتى نهايته⁽²⁾.

فعند قيام كوسيدار بشراء المواد واللوازم المتمثلة في القنوات تعد مصلحة الشراء ملف الشراء الذي يمر بعدة مراحل كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

شكل رقم (3،3): مراحل قرارات شراء المواد و اللوازم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (4)

و نتيجة هذه المراحل هو اتخاذ القرار الرشيد لشراء المعدات المناسبة للمشروع من حيث نوعيتها و جودتها و مدة وصولها إلى المؤسسة في الوقت المناسب و بالمبلغ المناسب.

فأى قرار استثماري تتخذه المؤسسة لابد أن يكون صائبا لتقليل التكاليف و المخاطر و لهذا يمر بعدة مراحل حتى ينفذ.

كما استنتجنا من المقابلة أيضا أهم أهداف المؤسسة التي ارتأينا تقسيمها الى نوعين هما:

الأهداف المحققة:

- تحقيق تزايد في الأرباح لمختلف المشاريع المنفذة من قبل المؤسسة من سنة الى أخرى.
- التوسع و الانتشار الداخلي بالاستثمار في المشاريع عبر كامل التراب الوطني.
- منافسة كبرى المؤسسات الوطنية و الأجنبية في جلب الاستثمارات و السيطرة على السوق مثل مؤسسة Petroget المصرية، Sarpi الايطالية، ENAC(مؤسسة وطنية تابعة لمؤسسة سونطراك)، KANAGHAZ، BECTEL.
- احتلال المرتبة الثانية وطنيا من خلال امتلاك أكبر رأسمال بعد مؤسسة سونطراك مباشرة.
- التخلي عن الشراكة الأجنبية بإنشاء وحدات جديدة تنفذ نفس المهام مثل: انشاء وحدة التجارب الهيدروستاتيكية (Essays Hydrostatiques) سنة 2001 و التخلي عن الشراكة الايطالية.
- كسب ثقة الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات و في مدتها المحددة .

الأهداف التي تسعى الى تحقيقها:

- التوسع و الانتشار بالاستثمار في المشاريع خارج التراب الوطني.
- انشاء وحدات جديدة تساعد على انجاز المشاريع و انهاءها في آجال قصيرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

- انشاء فروع جديدة في دول أجنبية.
- البحث و المواكبة التكنولوجية لتطوير الوسائل و الطرق الانتاجية.
- تدريب العمال و المبتدئين و رسكلة القدامى.
- تحقيق المزيد من الارباح من أجل ابراز مكانة المؤسسة.

المطلب الثاني: مدى استخدام الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات المالية لمؤسسة كوسيدار للأنايب.

سننظر هنا الى مدى استعمال مؤسسة كوسيدار للأنايب للأساليب المساعدة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية و التي تتمثل في التقارير الشهرية و الفصلية ، و قد اخترنا في دراستنا هذه سنة 2012 كفترة للدراسة.

1- مستوى الانتاج:

فقد سجل القطب C01 خلال السنة المالية 2012 إنتاج 1943 مليون دينار جزائري أي ما يمثل 90.15% مقارنة مع الانتاج المتوقع ، أي بانخفاض قدره 4.2% مقارنة بالنتيجة المالية لسنة 2011 (2028 مليون دينار جزائري) ، و هذا الانتاج مقسم على ثلاث أنشطة كالتالي:

***نشاط التجارب الهيدروستاتيكية (Essais Hydrostatique):**

فرقم أعمال نشاط EHS سجل خلال السنة المالية 2012 ما يقارب: 1133 مليون دج

أي بتقدير 58% من الانتاج الاجمالي .

***نشاط المراقبة بالأشعة (Contrôle Non Destructif):**

فرقم أعمال نشاط CND سجل خلال السنة المالية 2012 ما يقارب: 776 مليون دج ،

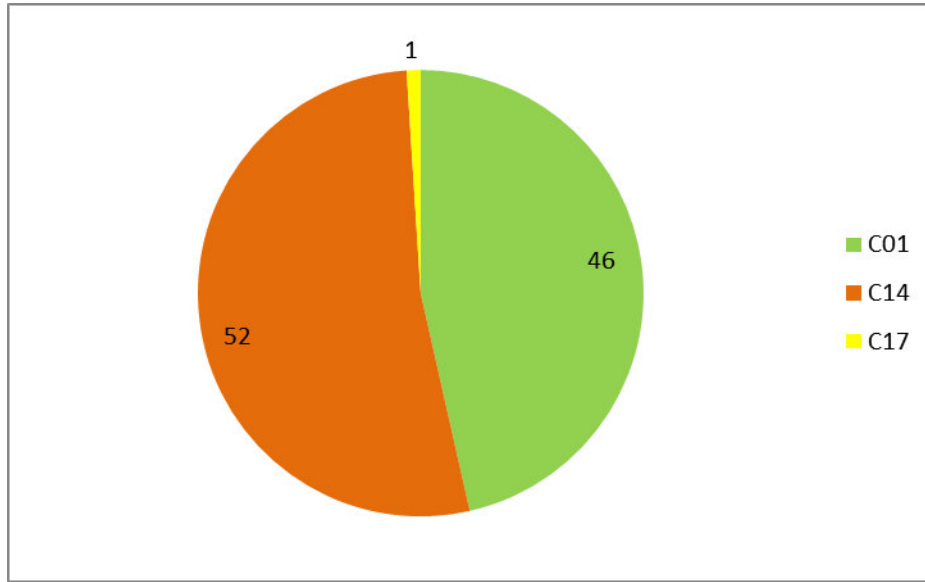
أي بتقدير 40% من الانتاج الاجمالي.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

*نشاط الحفر الأفقي (Forage Horizontal):

فرقم أعمال نشاط F/H سجل خلال السنة المالية 2012 ما يقارب: 43 مليون دج ، أي بتقدير 02% من الانتاج الاجمالي.

شكل رقم (3،4): تقسيم الانتاج على الأنشطة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

تقسيم الانتاج على مختلف المشاريع المنفذة: و هذا يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم(3،11): تقسيم الانتاج على مختلف المشاريع

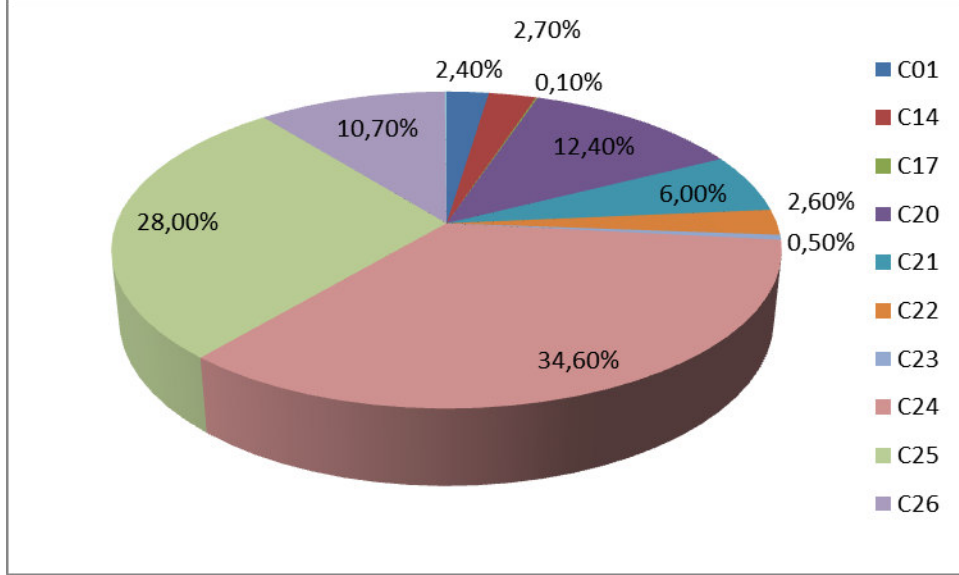
النسبة	رقم الأعمال (M.DA)	المشروع	القطب
2.4%	46	تموين غازي لمنطقة جيجل-تيزوزو-بجاية Ø8"	C01
2.7%	52	مد قنوات غاز شرق غرب Ø28"+تموين غازي منطقة باتنة Ø8"	C14
0.1%	01	تموين غازي DP Ø8"	C17
12.4%	241	GPDF بشار Ø20" +مد قنوات غاز Ø8"	C20
6.0%	117	تموين غازي DP Ø8"	C21
2.6%	500	تموين غازي لمنطقة عين صالح Ø20"+ Ø8" GAZ DP IGOSTEN	C22
0.5%	10	تموين غازي لمنطقة رقان Ø12"	C23
34.6%	673	"Ø48 GR4 حاسي مسعود-رود النص	C24
28.0%	544	"Ø48 GR4 حاسي مسعود-حاسي رمل	C25
10.7%	207	"Ø12 ELR1 حاسي مسعود-حاسي رمل	C26
0.1%	03	الانتهاء من محيط كراميس-مستغانم	H15

المصدر: .p4, rapport annuel 2012, pole C01, cosidar canalisation

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للألبان

ومن أجل ايضاح هذه النسب بشكل أفضل نستطيع تمثيلها بيانيا في الشكل أدناه.

شكل رقم (3،5) تقسيم الانتاج على مختلف المشاريع



المصدر: من اعداد الطالبة

و أهم ملاحظة بالنسبة لمستويات الانتاج انها سجلت هبوطا مقارنة بإنجازات سنة 2011 لأن أغلب المشاريع أوشكت على الانتهاء.

2- مستوى التكاليف:

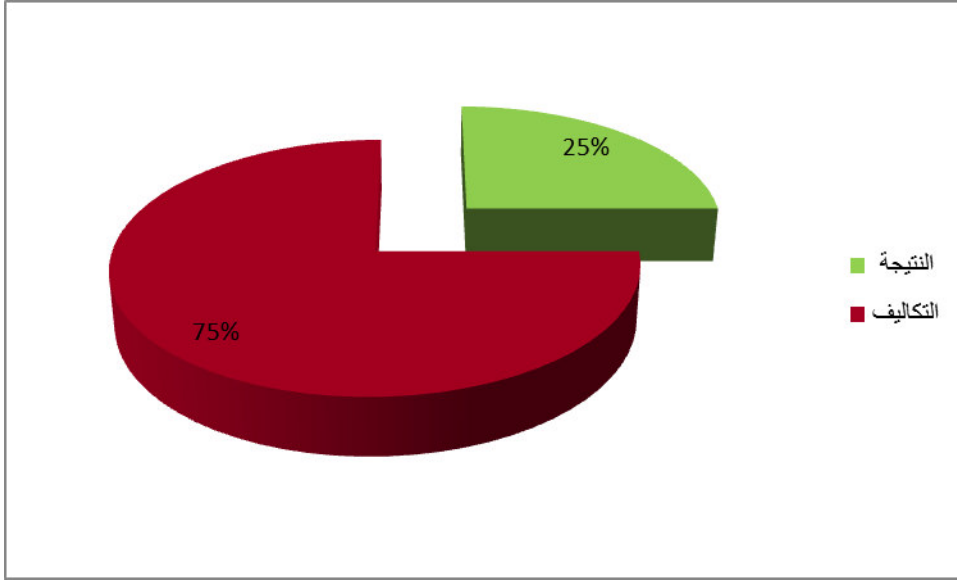
حققت تكاليف القطب C01 مبلغ 1450 مليون دج أي بتقدير 74.6% من الانتاج الاجمالي و تتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

- تكلفة اليد العاملة: 506 مليون دج (35%)
- تكلفة المواد و اللوازم: 277 مليون دج (19%)
- تكلفة المعدات: 460 مليون دج (32%)
- تكاليف عامة: 13 مليون دج (01%)
- تكاليف المقر: 194 مليون دج (13%)
- تكاليف التعاقد من الباطن: 0 دج (00%)

3- النتائج:

القطب C01 حقق خلال السنة المالية 2012 نتيجة موجبة تتمثل في مبلغ 493 مليون دج أي بتقدير 25% من الانتاج الاجمالي ،و التي يمكن توضيحها في الشكل أدناه.

شكل رقم(3،6):نتيجة دورة سنة 2012



المصدر: من اعداد الطالبة

و هذه النتيجة يمكن تفصيلها في الجدول الموالي

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

جدول رقم(3،12): لائحة مراقبة النتائج لسنة المالية 2012

البيانات		الانتاج الاجمالي (كلدج)		التكاليف (كلدج)		النتيجة (كلدج)	
		المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع
جانفي	88549	102863	117726	100338	117726	2525	-29177
فيفري	119394	112282	123406	106698	123406	5584	-4012
مارس	105914	180065	169704	145205	169704	34860	-63790
أفريل	170289	174302	187704	116976	187704	57326	-17415
ماي	189438	249919	180397	111532	180397	138387	9041
جوان	181494	178354	179632	137787	179632	40567	1862
جويلية	216301	177084	185751	112710	185751	64374	30550
أوت	234904	127586	191856	98961	191856	28725	43048
سبتمبر	291118	158894	202755	128200	202755	30394	88363
أكتوبر	246742	209816	195478	131276	195478	78540	51264
نوفمبر	174556	125746	183666	126595	183666	-849	-9110
ديسمبر	137038	146873	156424	135265	156424	12823	-19386
الاجمالي	2155737	1943485	2074500	1451444	2074500	493257	81237
		% (النتيجة / اجمالي الانتاج)				%25	%04

المصدر: rapport annuel 2012,pole C01,cosidar canalisation,p8

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنابيب

من الملاحظ أن مستويات الانجاز أقل من الأهداف المسطرة خلال الفترة (جوان-نوفمبر) و هذا راجع للأسباب التالية:

-بطأ إيقاف الأشغال بسبب سوء الأحوال الجوية خلال أغلب الأيام على مستوى كثير من الورشات.

-توقف الأعمال خلال عدة أيام على مستوى كل الورشات بسبب أيام العيد.

-تأخير توفر القنوات اللازمة و هذا لأن المورد الأجنبي تغلق مصانعهم خلال شهر أوت.

4-تقدم الأعمال خلال السنة المالية 2012 (المتوقعة/المحققة):

تراقب مؤسسة كوسيدار للأنابيب مدى تقدم أعمال مشاريعها في مختلف أقطابها و فروعها و هذا لمعرفة ما انجز منها و ما تبقى، من أجل تقدير احتياجات الانتاج و كذلك مقارنة الانجاز المحقق مع الذي كان متوقع، و التغلب على عوائق الانتاج و لهذا تقوم بإعداد الجدول التالي.

جدول رقم (13،3):تقدم أعمال المشاريع لسنة 2012

المصدر.:rapport annuel 2012,pole C01,cosidar canalisation, p9

(*):تأخير لعدم توفر القنوات من نوع 20Ø".

(**):تأخير لعدم الافراج عن أقسام الجدول الزمني.

ميشروع		المراقبة بالأشعة(ml)		التجارب الهيدروستاتيكية(ml)		Séchage à l'air sec(ml)		ميشروع	
المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع	المحقق	المتوقع
170000	352500	77800	154983	*118775	154983	92000	90000	القطب C20	
-	68000	67320	68000	197063	180000	163500	153918	القطب C24	
-	-	-	-	**68821	180000	288467	292000	القطب C25	
-	38000	-	38000	114935	88000	120673	129000	القطب C26	

كل هذه البيانات و غيرها تساعد المدير المالي على تقدير احتياجات كل مشروع على حدى من أجل توفير السيولة اللازمة ،وفي وقتها المناسب من أجل استمرار السير العادي للمشاريع و انهاءها في آجالها المحددة.

المطلب الثالث: القرارات المالية المطبقة من قبل المؤسسة و المسؤولين عن تنفيذها

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوسيدار للأنايب

من خلال اجراءات المقابلة مع عدة مدراء و مسؤولين في مؤسسة كوسيدار للأنايب توصلنا الى تلخيص أهم القرارات المالية التي تنفذها ،و الاطراف المسؤولة عن ذلك مع أهم الأطراف الأخرى التي تساعد على توفير المعلومات اللازمة لتنفيذها ،فأهم هذه النقاط نوردتها فيما يلي:

1-الفصل بين سلطات مجلس الادارة و المساهمين:

قرارات الاستثمار في مؤسسة كوسيدار للأنايب هي من صلاحيات المديرية العامة بالجزائر ،و مجلس الادارة هو المسؤول عن السير الجيد لنشاط المؤسسة و استمراره بمراقبته و متابعته ،فالمدير التنفيذي العام هو الذي يسعى الى جلب المشاريع و الاستثمارات التي تعود بالأرباح المثمرة و ذلك بالتشاور مع مستشاريه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ،فيما يخص اختيار أفضل المشاريع و تقدير حاجة المشروع من الأموال و وقت هذه الحاجة ،و الحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط من حيث التكلفة المناسبة و الشروط الميسرة و الكميات المطلوبة ،فمزيج الأموال الذي تعتمد عليه مؤسسة كوسيدار للأنايب مكون من رأسمال الذي يدفعه أصحاب المؤسسة و المساهمين كما يشمل الأرباح المحتجزة و الاحتياطات بأنواعها ،ف نجد المساهم لا توجد لديه أي سلطة في أعمال المؤسسة و قراراتها فكل ما يتحصل عليه في نهاية كل سنة مالية هو جزء من الأرباح المحققة ،إلا أن هذا الجزء غير ثابت فيتغير حسب النتيجة المالية المحققة فكلما زادت هذه الأخيرة زاد نصيب المساهم من ارباح المؤسسة ،و تعتمد المؤسسة هذه السياسة لأن نتيجة أعمالها مرتبطة بحجم و عدد و مدة انجاز المشاريع التي تنفذها.

2-دور المحاسب المعتمد و المراجعين الماليين في المؤسسة:

يلعب المحاسب دورا هاما في القياس و الافصاح أو توفير ضمانات حول المعلومات المالية التي تساعد المديرين و المستثمرين و سلطات الضرائب و غيرها من صناعات القرار على اتخاذ قرارات تخصيص الموارد ،كذلك مؤسسة كوسيدار للأنايب تعتمد على المدقق الداخلي و المدقق الخارجي فان الاثنان يقومان ،بفحص نظام الضبط الداخلي ،فحص و تدقيق السجلات المحاسبية و التقارير المالية ،و التحقق من الأصول و الالتزامات ،و كذلك الملاحظة و الاستفسار ،إلا أن مسؤولية المدقق الداخلي تكون أمام الادارة ،أما مسؤولية المدقق الخارجي فتكون أمام المساهمين ،فيقوم المدقق الداخلي بالتأكد من أن النظام المحاسبي كفاء ،أما المدقق الخارجي فيتأكد من الحسابات التي تقدم الى المساهمين.

3-تقييم النتائج و تحديد أولوية اعادة استثمارها:

نجد أن مؤسسة كوسيدار للأنايب حققت ربحا مستمرا و على حسب المعلومات من قبل المسؤولين أنه أكبر مما كان متوقعا ،و هذا راجع أولا لخبرة المؤسسة في هذا المجال و السياسات المالية التي تطبقها ؛فمن بين أهم السياسات المالية ،نجد سياسة توزيع الأرباح ،فتوزع أرباحها أولا على المساهمين يأخذ كل واحد منهم على حسب حصته من المساهمة ،ثانيا على مدراء المشاريع فصاحب أحسن مشروع و أحسن انجاز يأخذ أعلى نسبة ،و الباقي يوزع على العمال ،و جزء يبقى كاحتياطات أو مخصصات من أجل اعادة تجهيز المؤسسة أو فروعها.

و من خلال تحليلنا استنتجنا أن المؤسسة ترتب سياستها المالية على النحو التالي : المردودية - النمو - الاستقلالية المالية ،تعتبر هذه السياسة أكثر انسجاما في أهدافها ،إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مردودية عالية ،وهذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق معدلات نمو مرتفعة ،وتواجه المؤسسة عدة صعوبات ومخاطر تقنية وتجارية ومالية ،تؤدي بها إلى الرفع من مستويات الاستدانة ،وهذا له تأثير سلبي على الاستقلالية المالية ،حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على القروض البنكية لتغطية احتياجاتها المالية ،والبحث عن الموردين الذين يمنحون آجال مالية طويلة لتسديد مستحقات التمويل ،وهذا يساهم في تحسين وضعية الخزينة ،وتوفير السيولة المالية الضرورية لتمويل النمو.

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق اليه في الفصول النظرية على أرض الواقع، من خلال دراسة في الجزء الثاني من هذا الفصل للوضع المالي للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011، فقمنا بعرض القوائم المالية المختصرة الصادرة عن المؤسسة خلال هذه الفترة مع تحليلها عن طريق استخدام أهم النسب المالية و التي بينت تحسن الوضع المالي للمؤسسة من سنة الى أخرى و هذا راجع لخبرة المؤسسة في تسيير أموال مشاريعها و سهر المدراء الماليين على تقدير احتياجات المشاريع و تلبيتها في الوقت المناسب.

كما تبين لنا من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة خلال نفس الفترة أن مؤسسة كوسيدار للأنابيب تعتمد على القروض الطويلة و المتوسطة في تمويل استثماراتها، كما تلجأ الى القروض القصيرة الأجل من أجل تغطية احتياجاتها الدورية، و التي تسددها غالبا من أموال المشاريع المنفذة.

فقد حققت مؤسسة كوسيدار للأنابيب خلال هذه السنوات الثلاث أرباحا فاقت ما كانت تتوقع و هذا نتيجة لحسن تسييرها و عقلانية قراراتها المالية و مدى نجاعة سياستها المالية و استراتيجياتها الفعالة التي جعلتها تحقق أغلب أهدافها و تفتح لها الطريق لتحقيق أهدافها المستقبلية.

خاتمة عامة

تمثل عملية اتخاذ القرارات المالية دورا هاما في استمرارية حياة المؤسسة و تحقيقها لأهدافها في الوقت المناسب و بأقل تكلفة و توفير الأموال الضرورية لوظائفها و ضمان استقلاليتها ،كما يلعب المدير المالي دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات المالية و المتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة لتتأقلم مع المحيط الذي تتواجد فيه و تضمن بقائها ،و ذلك باتخاذ القرار السليم عن طريق مختلف الموارد المالية و التحكم في المعلومات التي تعتبر أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات في حالة انشاء المؤسسة أو مواجهتها خطر الافلاس فان الادارة المالية تكون مطالبة بالبحث على كيفية تحسين و تعديل وضعية المؤسسة معتمدة في ذلك على استراتيجياتها الخاصة و على الطرق و الاساليب التقنية كالتحليل المالي الذي يعتبر من أهم الأساليب التحليلية في المؤسسة و ذلك من خلال مختلف البيانات المستعملة فيه و مؤشرات التوازن المالي و مختلف النسب المالية.

✓ نتائج فرضيات البحث:

و من خلال دراستنا النظرية تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعتبر اجابات مختصرة على فرضيات الدراسة ، يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- للإجابة على الفرضية: تنجح المؤسسة في تحقيق أقصى عائد باستخدام مواردها المتاحة و بأقل تكلفة من خلال اتخاذ قرارات مالية مناسبة ؛ فان القرارات المالية هي جوهر عمل الادارة المالية ،فهي ملزمة لها ،اضافة الى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة ،فهي لأهميتها تولى عناية كبيرة عند اتخاذها و ذلك من خلال الاعتماد على المعلومات و الاستعانة بالأساليب العلمية اضافة الى الخبرة و التجربة فالدورة المالية هي الأداة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التوازن المالي و بالتالي استمرار نشاطها و تطورها.
- تقول الفرضية أن المدير المالي هو المسؤول الرئيسي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة ؛ فللمدير المالي دور حيوي في المؤسسة ،فهو يهتم بالأمر المالية لها من أجل تحقيق أهدافها و ذلك بوجود نظام معلومات اداري و مالي يسمح لمتخذ القرار من اعداد معلومة مالية سليمة ،و بالتالي اتخاذ القرار السليم.
- فلاجابة على الفرضية " تطبق المؤسسة سياساتها و استراتيجياتها الخاصة من أجل الوصول الى أهدافها" ؛ فان السياسات المالية تهتم بتدبير احتياجات المؤسسة من أموال لاستثمارها في

خاتمة عامة

- المجالات التي تحقق أفضل عائد، كما تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق لها أهدافها في النطاق الزمني المستقبلي.
- أما فيما يخص فرضية" التحليل المالي يضمن للمؤسسة اتخاذ القرارات المالية السليمة " ؛ فالتحليل المالي يعتبر أداة فعالة جدا في جمع المعلومات المالية الكافية لتحديد نقاط القوة و الضعف في التسيير المالي للمؤسسة و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.
 - و كإجابة على الفرضية" الهيكل المالي للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافها الآنية و المستقبلية" ؛ فان المدير المالي يسعى للتوصل الى هيكل مثالي يحقق الهدف النهائي و المتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة و ذلك حسب أولويات تحقيق الأهداف من مؤسسة الى أخرى و التي تتمثل في النمو ،الاستقلالية المالية و المرودية.
- أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة كوسيدار للأنايبب تمكنا من تشخيص الحالة المالية للشركة من خلال الاطلاع على الوثائق المالية للسنوات 2009 ، 2010 ، 2011، و توصلنا الى النتائج التالية:
- النتيجة المالية للمؤسسة عرفت ارتفاعا من سنة الى اخرى و ذلك بتحقيقها أرباح متزايدة تفوق ما كانت تتوقع.
 - تتوفر مصادر تمويل مؤسسة كوسيدار للأنايبب فتشمل مصادر داخلية و خارجية.
 - تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية مقبولة نوعا ما و هذا راجع لسياستها التمويلية المعتمدة.
 - توزع النتيجة المالية في شكل ارباح على المساهمين و العمال و الجزء الباقي يعاد استثماره.
 - تستخدم المؤسسة سياسات مالية و استراتيجيات فعالة ما جعلها تتمتع بقدرة مالية تمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية و كذلك الآنية.

خاتمة عامة

✓ التوصيات و الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا اليها تمكنا من وضع التوصيات و الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة أن تعتمد على بعض المؤشرات و النسب المالية من أجل معرفة الوضعية المالية لها بصورة واضحة و دقيقة.
- القيام بالمراقبة الدورية لمختلف السياسات المالية من أجل تعديل الخطط المالية بما يتماشى مع تغيرات المحيط الاقتصادي.
- يجب بعين الاعتبار مدى فعالية التحليل المالي في المؤسسة القوة و تعزيزها و الضعف لتخفيفها.

✓ آفاق الدراسة:

و في الأخير نأمل أن نكون قد أحطنا بكل جوانب الموضوع و رفعنا بعض الغموض و الالتباس بإعطاء صورة أكثر وضوحا عنه ، و لكي لا يقف البحث عند هذا الحد نفتح آفاق أخرى لاستمراره و التي تتمثل في:

- دراسة محددات مختلف القرارات المالية كل على حدى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة أثر القرار المالي على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية.
- دراسة أثر القرارات المالية على كفاءة و فعالية المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أ- الكتب

1- باللغة العربية:

- 1- أحمد الجعبري و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، بدون طبعة، بدون بلد النشر، 2001.
- 2- ادريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2005.
- 3- البدوي منصور دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الاسكندرية، بدون سنة النشر.
- 4- البكري صونيا محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2008.
- 5- الجبوسي محمد رسلان، جميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.
- 6- الحناوي محمد صالح و آخرون، الإدارة المالية (مدخل القيمة و اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2006.
- 7- الحناوي محمد صالح، ابراهيم اسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 1999.
- 8- الحياي وليد ناجي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 9- الزبيدي حمزة محمد، إدارة الائتمان المصرفي و التحليل الائتماني، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 10- الزبيدي حمزة محمد، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، 2004.
- 11- السامرائي عدنان هاشم رحيم، الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)، الجامعة المفتوحة، بدون طبعة، ليبيا، 1997.
- 12- الشميخي حمزة، ابراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة: منهج تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان، 1997.
- 13- الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2002/2001.

- 14- الصياح عبد الستار مصطفى ،سعود حايذ العامري ،أطر نظريات و حالات علمية ،دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى ،عمان ،2003.
- 15- الطائي محمد عيد حسين آل فرج ،مدخل الى نظم المعلومات الادارية ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى ،بدون بلد نشر ،2005.
- 16- المصري سعيد محمد ،التنظيم و الادارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة) ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،1999.
- 17- النعيمي عدنان تايه و آخرون ،الادارة المالية (النظرية و التطبيق) ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الطبعة الثانية ،عمان ،2008.
- 18- النعيم فهد بن عبد الله ،مصطفى محمود أبو بكر ،الادارة الاستراتيجية (و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة) ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2007.
- 19- بن ساسي الياس ،يوسف القرشي ،التسيير المالي (الادارة المالية دروس و تطبيقات) ،الطبعة الأولى ،عمان ،2006.
- 20- توفيق جميل أحمد ،ادارة الأعمال (مدخل وظيفي) ،الدار الجامعية للنشر ،بدون طبعة ،بيروت ،2000.
- 21- حسان محمد أحمد ،نظم المعلومات الادارية ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2008.
- 22- حماد طارق عبد العال ،التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2006.
- 23- حنفي عبد الغفار ،أساسيات التمويل و الادارة المالية ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2007.
- 24- خليل منى عطية خزام ،الادارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ،جامعة حلوان ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2009.
- 25- دباس أحمد عبد السلام ،آراء و نظريات في الادارة ،بدون دار النشر و بلد النشر و الطبعة ،1983.
- 26- رمضان زياد سليم ،أساسيات التحليل المالي ،دار وائل للنشر الأردنية ،الطبعة الأولى ،الأردن ،1997.
- 27- سلطان ابراهيم ،نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم) ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2005.
- 28- شرقي حسن علي ،نظرية القرارات الادارية (مدخل كمي في الادارة) ،دار المسيرة ، الطبعة الأولى ،عمان ،1997.
- 29- صخري عمر ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثالثة ،الجزائر ،2003.

- 30- طيب محمد شفيق حسين ،محمد ابراهيم عبيدات ،أساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص ،دار المستقبل للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،1997.
- 31- عباس نبيلة ،فريد مصطفى ،أساسيات الأعمال في ظل العولمة ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2005.
- 32- عباس علي ،الادارة المالية في منظمة الأعمال ،مكتبة الرائد العلمية ،الطبعة الأولى ،عمان ،2002.
- 33- عبد العزيز سمير محمد ،اقتصاديات الاستثمار، التمويل ،التحليل المالي(مدخل اتخاذ القرارات) ،مؤسسة شباك الجامعة للطباعة و النشر ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،1996.
- 34- عبد الحميد رجب السيد ،دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ،مطبعة الايمان ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2000.
- 35- عدون ناصر دادي ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية ،الطبعة الأولى ،الجزائر ،1998.
- 36- عشاوي سعد الدين ،الادارة الاسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الامنية ،بدون دار نشر ،الطبعة الأولى ،الرياض ،2000.
- 37- عطية هاشم أحمد ،مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2000.
- 38- عقيلي عمر وصفي ،الادارة المعاصرة ،دار زهرتان للنشر و التوزيع ،بدون طبعة ،عمان ،2007.
- 39- كراجه عبد الحليم ،الادارة المالية و التحليل المالي ،دار صفاء ،الطبعة الاولى ،عمان ،2000.
- 40- كنعان نواف ،اتخاذ القرارات الادارية(بين النظرية و التطبيق) ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن ،2009.
- 41- لعويسات جمال الدين ،الادارة و عملية اتخاذ القرار ،دار هومة للطباعة و النشر ،بدون طبعة ،2005.
- 42- ماهر أحمد ،اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2008.
- 43- مجيد جاسم ،الادارة العامة ،مؤسسة شباب الجامعة ،بدون طبعة ،الاسكندرية ،2001.
- 44- محمد منير شاكر و آخرون ،التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات) ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثالثة ،عمان ،2005.
- 45- مطر محمد ،الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،الأردن ،2004.
- 46- موسى شهرزاد محمد شهاب ،القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط ،دار صفاء ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010.
- 47- هندي منير ابراهيم ،الادارة المالية ،المكتب العربي الحديث ،الطبعة الثالثة ،الاسكندرية ،1999.

2- باللغة الأجنبية:

- 1- Jean Longatte, Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004.
- 2- Jensen M, Agency costs of free cash flow corporate finance and takeovers, American Economic Review, 76n, 1986.
- 3- J M Auriac et les autres, Economie d'entreprise, Costeilla, Paris, 1995.
- 4- Pierre Conso ; Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris, 2000.
- 5- S C Kolm, les choix Financière et monétaires (Théorie et techniques modernes), édition Dunod, 1998.
- 6- Pierre Paucher, Mesure de la performance Financière de l'entreprise, édition OPU, Ben Aknoun Alger, 1993.

ب- الرسائل و الأطروحات:

- 1- الجديلي ربحي ، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل واتخاذ القرارات -دراسة ميدانية القطاع الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 2004.
- 2- الحسينة أمجد ، صنع القرار المالي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة دمشق، 2008.
- 3- حديد نوفل ، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.
- 4- خنيرة محمد الأمين ، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان CSHB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
- 5- فاطمة الزهراء خليلي ، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في ادارة المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة المدية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص مالية ،معهد علوم التسيير ،المركز الجامعي يحيى فارس ،المدية 2006/2007 .
- 6- مراد محبوب ، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007/2006.
- 7- مسعود محمود رجب محمود ، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
- 8- هاجر عدوي ، محددات الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء) رسالة ماجستير في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010/ 2011 .

9- هجيرة شبقارة ،الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد

الديسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة وأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004.

10- هلال رحمون ،المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود و مالية ،جامعة الجزائر ،2005.

ج-الملتقيات:

— الياس بن ساسي، يوسف قريشي، خصائص ومحددات الهياكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الدول العربية يومي 18، 17 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي ، شلف.

د-المواقع الالكترونية:

- faculty.vsu-edu.sq
- www.esyria.sy/eafkar